N° d'ordre:…



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص : علوم تجارية
فرع : الإستراتيجية
إعداد: بن واضح الهاشمي

الموضوع:

محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة : مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal

تحت إشراف:
أ.د/عماري عمار

لجنـــة المنـــاقشة:

د. بن يعقوب الطاهر......أستاذ محاضر جامعة سطيف..........................رئيسا

أ.د.عماري عمار.........أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف......................مقررا

د. بوهزة محمد..........أستاذ محاضر جامعة سطيف...........................عضوا

د. نويبات عبد القادر... ..أستاذ محاضر جامعة المسيلة.........................عضوا

السنة الجامعية: 2005/ 2006

الملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الإدارة الإستراتيجية وهـــو تقيـــيم أو تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ بحيث تم التطرق إلى البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناها، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليـــتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم اختيار مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية **Tindal** كميدان للدراسة، وتعميم الدراسة على **30** مؤسسة اقتصادية جزائرية.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجمـــوع البحـــوث و الدراســـات المتعلقة بالإستراتيجية، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا .

Sommaire:

Cette mémoire tient compte un des sujets les plus important de la management stratégiques et qui représente une évaluation ou diagnostique de l'environnement externe pour fonder et bâtir une stratégie ou profit de l'entreprise économique algérien, cette étude vise l'environnement externe de l'entreprise et les composants de cet environnement,ainsi la méthodologie d'exploitation et analyse des opportunités et les menaces visant cet entreprise , ainsi pour prendre les décisions stratégiques .

Nous avons pris comme échantillon d'étude entreprise de textiles industriels algérienne "tindal " sur laquelle , on a généralise l'étude sur 30 autres entreprises économiques algériennes .

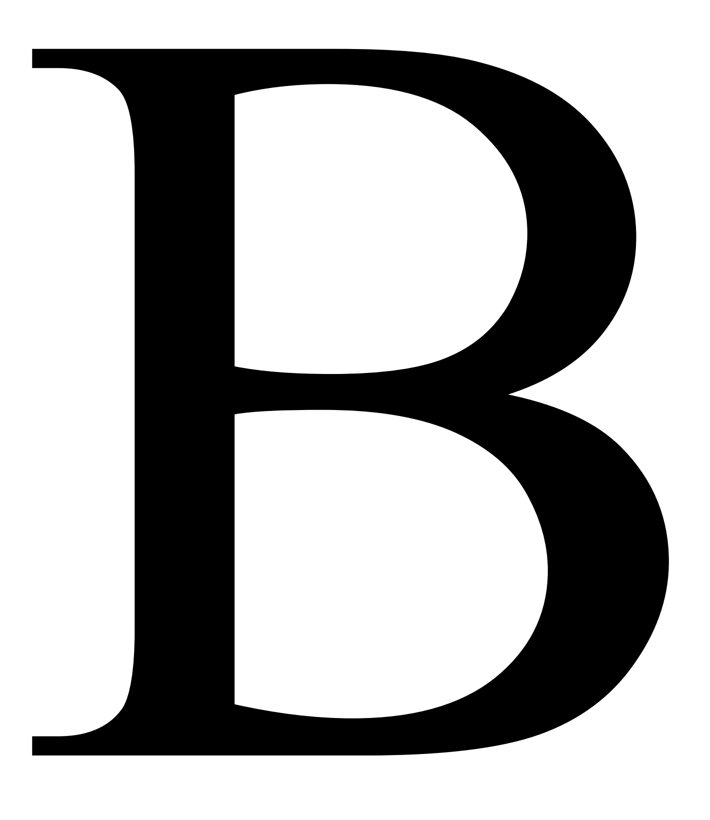
Nous espérons – a travers cette étude – a participer aux études et aux recherches de stratégie , comme nous espérons que ce modeste travail soit un point de repère pour autres chercheurs pour plus de scientificité qui couvera tout défaut qui peut apparaître dans ce travail.

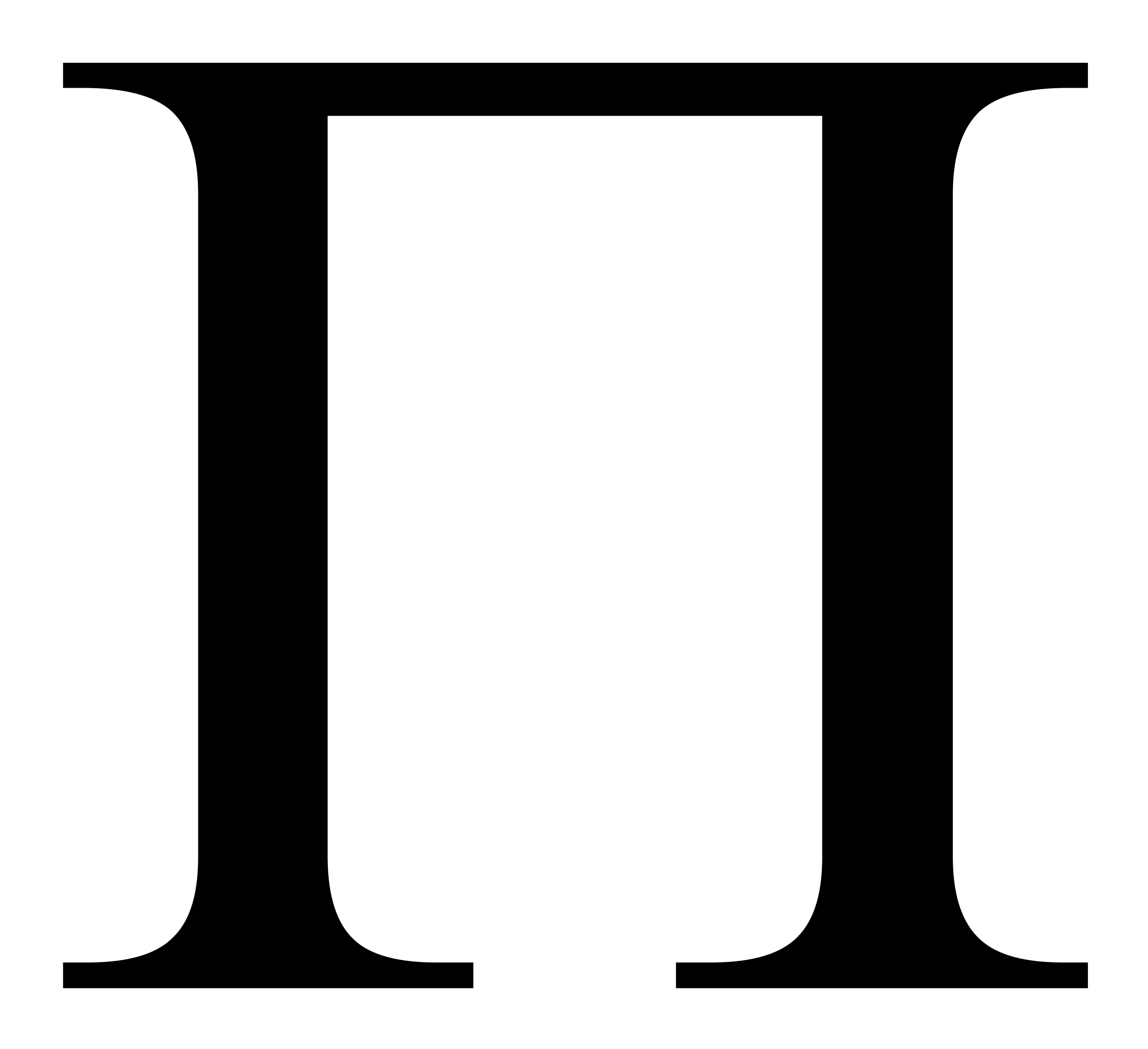
تشكرات

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " عمار عماري " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع ،

و كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية و نخص بالذكر السيد المدير العام "الشيخ بن داود " و الذي عمل على تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة، ورئيس مصلحة التسويق السيد"محمد مزعاش".

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.





الفهرس

قائمة الجداول :

-قائمة الأشكال :

مقدمة عامة:

تكتسي دراسة العلاقة الموجودة بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها أهمية بالغة ، سواء مـــن حيث الجوانب النظرية أو من حيث الجوانب التطبيقية ، ففي حين تهتم الجوانب النظريـــة بوضـــع الإطار العام للبحث في العلاقة في شكلها العملي انطلاقا من معطيات تتعلق بالمؤسسة موضـــوع الدراسة ، فان الجوانب التطبيقية تعتني بدراسة هذه العلاقة في شكلها العملي انطلاقا من معطيات تتعلق بالمؤسسة موضوع الدراسة .

والعلاقة بين المؤسسة و البيئة علاقة تبادلية ، فالمؤسسة تخدم البيئة ، حيث أنها تفي بجزء من احتياجات البيئة والمجتمع من سلع وخدمات ، أما البيئة فتخدم المؤسسة ، لأنها تـــوفر للمؤســـسة المدخلات الأساسية من موارد بشرية ومالية وخدمات مختلفة.

و تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية مـــن الموضـــوعات الهامـــة عنـــد اختيـــار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل مـــن البيئـــة الخارجيـــة والداخلية .

كما أن هذه الدراسات تعد من الموضوعات الحديثة نسبيا في علوم الإدارة ، رغم آثارهـــا العميقة على ممارسات الإدارة،حيث يتوقف الاختيار الاستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بطبيعة الحال ، تقوم أي مؤسسة اقتصادية بنشاطها وسط بيئة تختلف ميزاتهـــا من مجتمع إلى آخر .

أولا - تحديد وصياغة الإشكالية:

كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مرحلة الاقتصاد الموجه ، مستفيدة من حماية الدولة لمنتوجاتها بدعوى حماية المنتوج الوطني من المنافسة الأجنبية ، فنعمت بانفرادها بالسوق المحلية فترة طويلة من الزمن.

لكن بعد تبني السلطات العمومية الجزائرية لآليات اقتصاد السوق ، تحرير التجارة الخارجية ورفع الدعم على المؤسسات الوطنية ، وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على مواجهة التحـــديات الخارجية، وبالتالي كان لزاما عليها من أجل البقاء والتواجد دراسة وتقييم كل ما يحيط بها بدقـــة لكي تحافظ على البقاء و الاستمرار ، وعملية التقييم تلك والتي تعتبر الخطوة التالية لصياغة رسالة المؤسسة ، فالرسالة تضع حدودا للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل فيها المؤســـسة ، ولكنـــها لا تصف هذه البيئة بشكل أدق.

إذن هناك تفاعل بين الرسالة وبين تقييم البيئة الخارجية ففي حين تشير الرسالة إلى البيئة التي سوف يتم تقييمها ، فان عملية التقييم قد تفرض على المؤسسة تغيير رسالتها بناء على ما تم اكتشافه من تغييرات هامة في بيئة المؤسسة ، فعلى سبيل المثال هناك معطيات محددة تميز بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، خاصة التغيرات المستمرة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، والتي يجب أن تكون من أولويات القائمين على تسييرها ، بحيث تكون قادرة على التأقلم معها في مرحلة أولى ، والتأثير على البيئة الخارجية بشكل إيجابي في مرحلة ثانية ، هذا يعني أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يمكن أن تبقى وتستمر دون مراعاة عوامل البيئة الخارجية وأخذها بعين الاعتبار ضمن استراتجياها وسياستها، والهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية ، هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص و تهديدات ، بحيث يمكن للمؤسسة وضع استراتيجياها التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع رسالة وإمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها ، واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر .

ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز العلاقة التي تربط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وتأثيرها في وضع الاستراتيجية .

وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

كيف يتم تقييم البيئة الخارجية وما هي المتغيرات الخارجية المؤثرة في إعداد الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما هو مشكل المحيط الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما اثر تقييم محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على بناء الاستراتيجية ؟

و بناءا على هذه الإشكالية تم اختيار الفرضيات التالية :

1- أن تقييم البيئة الخارجية يعتبر عاملا مهما جدا في إعداد استراتيجية المؤسسة .

2- قد يسمح تقييم البيئة الخارجية في اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في محيطها الخارجي.

3- لا يمكن أن تبني المؤسسة استراتيجيتها بدون دراسة وتقييم بيئتها الخارجية.

4- قد تؤدي التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية إلى التأثير بشكل كبير جدا في إعداد استراتيجية ناجحة للمؤسسة الاقتصادية.

5- أن البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية معقدة.

6- يمكن للمؤسسة من خلال تقييم البيئة الخارجية استغلال الفرص المتاحة أمامها.

ثانيا - أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة ، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات ، و إلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية ، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة وبيئة خارجية متغيرة باستمرار.
- يمكن أن يفيد البحث في الوقوف على متغيرات المحيط الخارجي،وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تحقق تلك الاستفادة .
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة ، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداد لها أو مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- لأن المؤسسة تقوم باستغلال الموارد المختلفة من البيئة الخارجية وتقدم إليها مخرجاتها ، فيهمها إذن مكان وجود هذه الموارد و أسعارها ونوعيتها ، وفي نفس الوقت يهمها ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق وفي نفس الوقت.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة ،والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...الخ.
- قد يسفر البحث على توجيه أنظار المهتمين و المسؤولين على تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة إجراء دراسات و بحوث ميدانية تؤدي نتائجها إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة.
- تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى و الأساسية للمديرين الاستراتيجيين لأن المدير التقليدي يهتم فقط بالبيئة الداخلية ويقضي كامل وقته داخل أسوار مؤسسته.

- لأن نجاح المؤسسات يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجـــة استفادتها من الفرص و قدرتها على مقاومة التهديدات ، وهذا يتطلب معرفة ما يجـــري في البيئة من متغيرات ايجابية و سلبية.
- لأن الهدف من تقييم البيئة الصناعية هو معرفة طبيعة وفرص وتهديدات هذه الـــصناعة أو التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع متغيرات الصناعة الخمس.

ثالثا - أهداف البحث:

بناء على تحديد إشكالية البحث و أهميته فان الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها .
- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية لوضع أي استراتيجية.
- إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع مـــن البحـــوث الـــتي تتخصص في ميدان الاستراتيجية وخطوات وضعها على مستوى المؤسسة.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية ، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجـــراء المزيـــد مـــن البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا .

رابعا - الإطار العام للتحليل والأصول النظرية للبحث:

اعتمدنا في مناقشة موضوعات بحثنا هذا المدخل النظمي كإطار عام للتحليل الذي يتعامل مع مختلف المشاكل والقضايا،اعتمادا على معطيات هيكلية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجـــات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية ، و يعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتعامل مـــع المحيط ويتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية بعضها مفتوح كوظيفة التسويق مـــثلا ، وبعـــضها مغلق كأقسام الإنتاج ، وقد شبه بتر ف-درا كر Peter f.drucker المؤسسة وفق هذا المنظـــور فريق الاوركسترا السيمفوني وبأعلى مستوى من المهارة والقدرة ، و كل هذا تحت قيادة المايسترو

الماهر وهو القادر على إحداث هذا العمل وينجز المدير الأعمال عن طريق الآخرين مثلما ينجز المايسترو المقطوعة.

خامسا- المنهج المستخدم :

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي (الوصفي) هو الأكثر ملاءمة له ، خاصة عند استقراء التطور التاريخي للبيئة الخارجية،ولهذا الغرض تم الاستعانة خاصة في الدراسة الميدانية بالأدوات التالية:

-الاستمارة:من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات.

-المقابلة: من خلال التحدث إلى عينة البحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة عن أسئلة الاستمارة ثم طرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع تجيب عنها عينة البحث ليتم تعميم النتائج فيما بعد على المجتمع الأصلي.

سادسا- تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية والبيئة الخارجية لتوضيح أهم المفاهيم المتناولة في البحث، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى مكونات البيئة الخارجية بنوعيها العامة والخاصة وتحديد أهم العناصر في كل بيئة ، و احتوى الفصل الثالث على طريقة اكتشاف الفرص والتهديدات بالتطرق إلى مفهوم التشخيص و كيفية اكتشاف الفرص والتهديدات بالاعتماد على جمع المعلومات المطلوبة ، وفي الجانب التطبيقي قمنا بمحاولة التوفيق بين الجانب النظري للبحث و ما يجري في واقع المؤسسات الجزائرية ، حيث تم أخذ مؤسسة الأقمشة الصناعية، الجزائرية بالمسيلة كون أنها من بين المؤسسة ذات التأثر الواضح و الكبير بالبيئة الخارجية لأن سوق منتجاتها بالضرورة تعتبر سوق ذات منافسة حادة ، و لإمكانية تحديد مختلف متطلبات التحليل الاستراتيجي من أجل تشخيص البيئة الخارجية لها و تصور حلول عملية لوضعيتها ، لذا ارتأينا أنها النموذج الأنجع والمناسب للموافقة بين الجانب النظري و التطبيقي للموضوع .

الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الإستراتجية و البيئة الخارجية

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها،فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة،لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة،حتى تضمن البقاء في السوق،وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال التعرض إلى مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها وخطوات بنائها،لنتناول في الجزء الثاني من هذا الفصل المفاهيم المختلفة التي تم طرحها من طرف الباحثين،وتبيان علاقة المؤسسة بالبيئة وخصائصها كمدخل لموضوع الدراسة الذي يمثل أحد خطوات بناء الإستراتيجية داخل المؤسسة.

I– الإدارة الاستراتيجية:

I-1- مفهوم الاستراتيجية:

استخدم لفظ الاستراتيجية **la strategie** منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية(**strategos**) (ستراتجيوس) وتعني:فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني:تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية:

1- تعريف توماس(**Tomas، 1988**): تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[1].

2- تعريف فيليب كوتلر(**Philip Kotler**): تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف و استراتيجيات وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة[2].

---

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص2.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

3- تعريف تومسون واستريكلاند(**Tompson et Strickland**): هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها(1).

وفقا لهذا التعريف فان الإدارة الاستراتيجية تمثل تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال.كما تعرف بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"(2).

ويرى جليوك (**Glueck**) أنها تمثل: اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضلا بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية(3).

ومن خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية كالتالي:

" هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ويتماشى مع سياساته".

ومهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها كلها تشترك في خصائص تميز الإدارة الاستراتيجية:

1- أن النواتج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي استراتيجيات وقرارات استراتيجية.
2- أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها.
3- الإدارة الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
4- هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية.
5- تركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة، ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالي يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية يتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص32.
(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،مرجع سابق ،ص33.
(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،مرجع سابق ،ص33.

6- أن الاستراتيجية تحرك مرحلي أي حسب الظروف المرحلية المحيطة بالمؤسسة[1].

I-2- مستويات وضع الاستراتيجية:

لا توضع الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، حيث أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه.

I -2-1- إستراتيجيات الإدارة العليا:

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات و أسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى أنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.[2]

I -2-2- إستراتيجيات وحدات الأعمال:

تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتظهر هذه الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد و الأهداف، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إستراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الاجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.[3]

I -2-3- الاستراتيجيات الوظيفية:

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.[1]

I -2- 4- الاستراتيجيات التشغيلية:

---

[1] أحمد ماهر ،دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999،ص21.

[2] أحمد ماهر وآخرون ،الإدارة المبادئ والمهارات،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2002،ص241.

[3] أحمد ماهر ،مرجع سابق،ص26.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ،ص55.

تشير إلى عدد من المبادئ من منظور أضيق، وكذلك التحركات التي ينتجها مديرو الوحدات الفرعية، وكذلك مديرو المناطق الجغرافية، لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالاستراتيجية، وعلى الرغم من هذه الاستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية.

فعلى سبيل المثال، مدير أحد المناطق الجغرافية ملزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية، وكذلك مدير أحد المصانع ملزم بوضع استراتيجية لإنجاز أهداف هذا المصنع.

وفي ما يلي شبكة الأهداف والاستراتيجيات عبر المستويات الإدارية المختلفة ومستويات الاستراتيجية وأوجه الاختلاف فيما بينهما ممثلين بالشكل التالي:

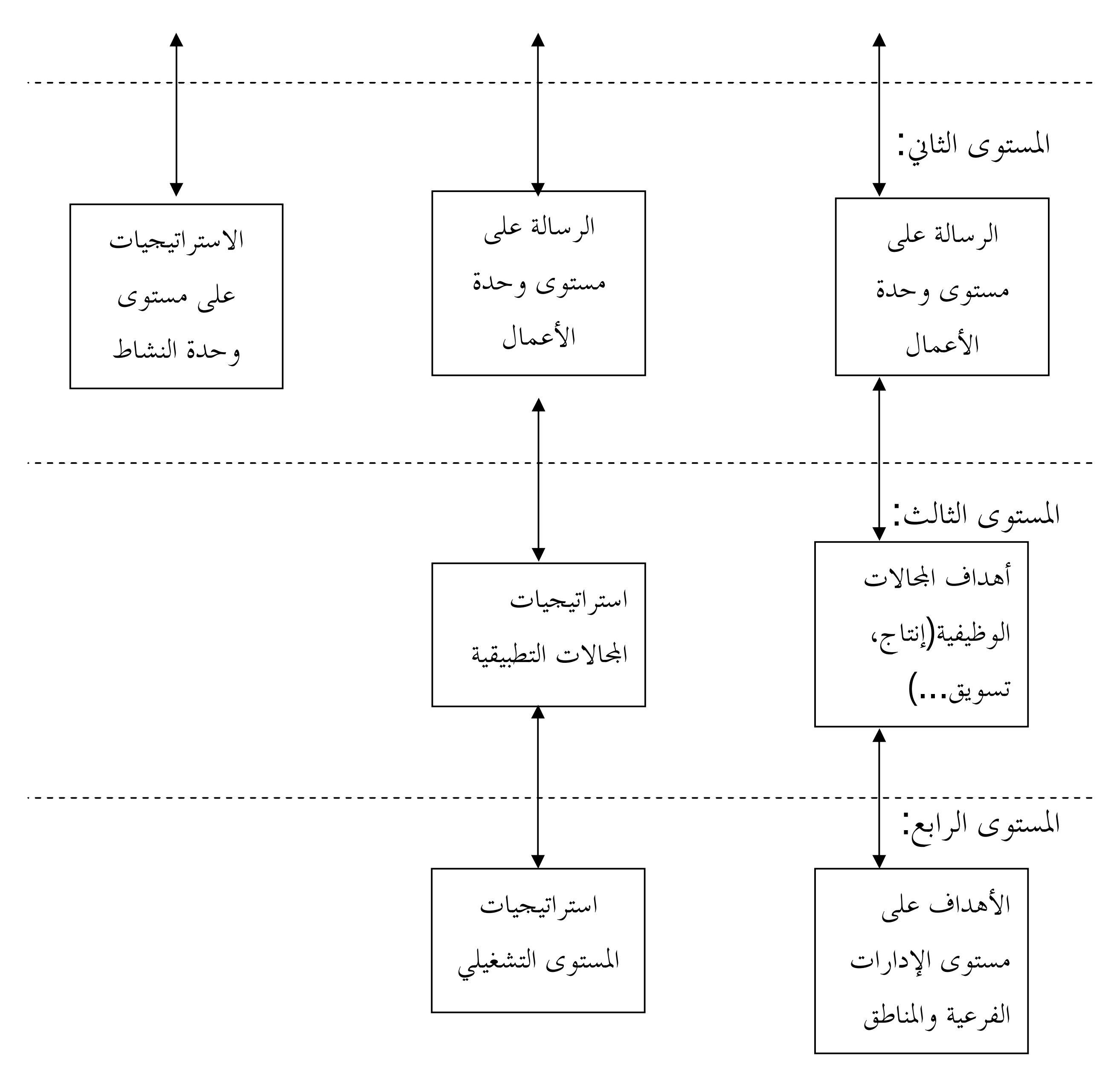
شكل رقم(01): شبكة الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الإدارية المختلفة.

المستوى الأول:

الأفق الخاص بالشركة ككل. الرسالة

أهداف الشركة ككل و أهداف الأداء

الاستراتيجيات على مستوى الشركة ككل



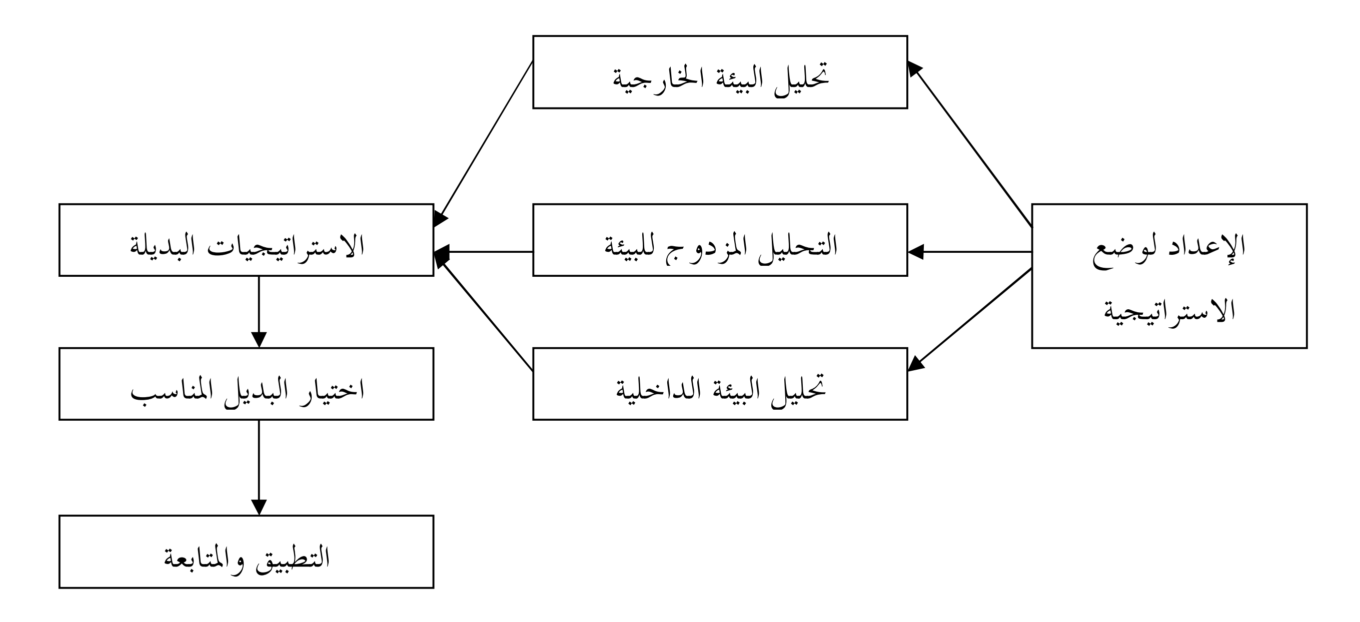
المصدر: نادية العارف ،الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص-ص:190-191.

I- 3- خطوات بناء الاستراتيجية :

يقصد ببناء الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الاجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية على:تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة

البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (02): خطوات بناء الاستراتيجية



المصدر: عمار عماري ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

وتمر عملية صياغة الاستراتيجية بالمراحل التالية:

I- 3-1- تحديد رسالة المنظمة :[1]

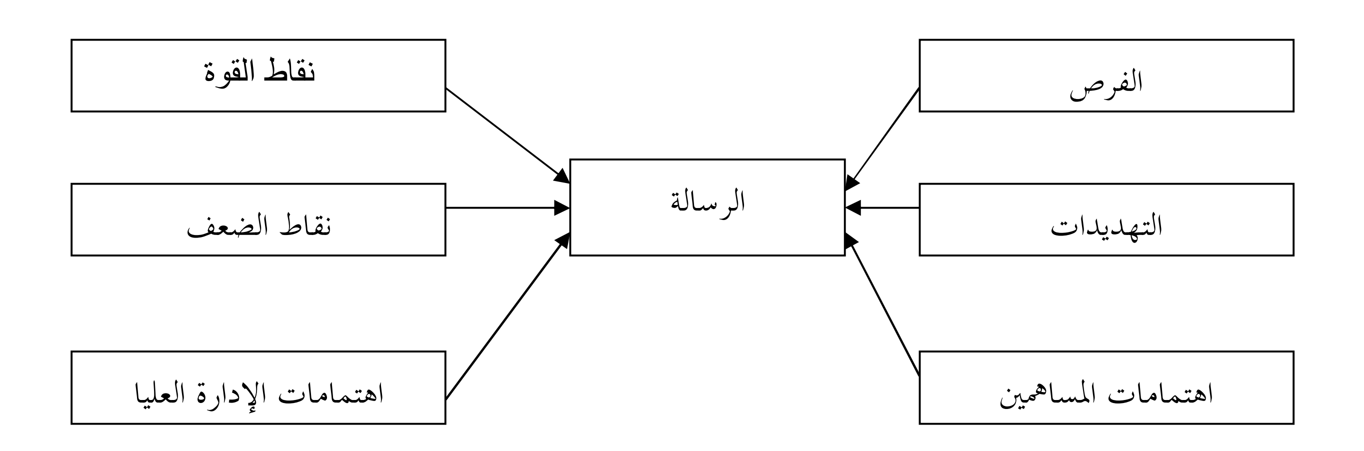
[1] ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 2001/2001،ص41.

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال ؟ والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها[2].

كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية[3].

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (03): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001، ص45.

I- 3-2- تحديد الغايات والأهداف :

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة[1].

[2] مصطفى محمود أبو بكر،التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2000،ص35.
[3] فلاح حسن الحسيني،الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان ،2000،ص54.
[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000،ص93.

كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك من طرف الإدارة العليا.

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها[2]، ولكي تكون الأهداف ذات منحى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس ،التوجه للأمور الأساسية ،الاتسام بالتحدي والواقعية ،تحديد الفترة الزمنية.

I-3 -3- تحليل وتوصيف عناصر البيئة :

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية،ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال،والتي نحن بصدد دراستها.

I- 3-4- التحليل الثنائي :

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، والى تحليل نقاط القوة والضعف، وتبقي الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي.

ويمكن استخدام الجدول التالي والذي يساعد على دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي:

جدول رقم(01): دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي.

تقييم الأداء الداخلي (البيئة الداخلية)

[2] شالزوجاريث جونز ،الإدارة الاستراتيجية : نموذج متكامل ،ترجمة:رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ،دار المريخ للنشر،الرياض،2001،ص95.

تقييم البيئة الخارجية		-أهم نقاط القوة	-أهم نقاط الضعف ... ...
	-أهم الفرص	المطلوب: -تعظيم استخدام نقاط القوة. -تعظيم استغلال الفرص.	المطلوب: -تقليل نقاط الضعف. -تعظيم استغلال الفرص.
	-أهم التهديدات	المطلوب: -تعظيم نقاط القوة. -تقليل التهديدات.	المطلوب: -تقليل التهديدات. -تقليل نقاط الضعف.

المصدر: عمار عماري ، مرجع سابق.

ويمكن أن نجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع واحد في آن واحد ، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تخرج بمجموعة قرارات استراتيجية ويتم بعد ذلك اختيار القرار المناسب.

I- 3-5- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب :

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقا من الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية،ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة[1].

I- 3-6- تنفيذ الاستراتيجية :

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة

[1] أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص127.

المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية[1].وعملية التنفيذ تتمحور حول ثلاثة أبعاد[2]:

- البعد الأول: من يقوم بعملية التنفيذ ؟
- البعد الثاني: ما الذي يجب عمله ؟
- البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟
- البعد الرابع: ما محددات التنفيذ الاستراتيجي ؟

أولا ــ من يقوم بعملية التنفيذ:

عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الاستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

ثانيا ــ ما الذي يجب عمله:

- بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية.
- تحديد الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي.
- تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة وهي سلسلة من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

ثالثا ــ كيف سينفذ البديل الاستراتيجي :

على المؤسسة إن تتأكد إن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم: هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة: تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات).

كما أن أعمال التطبيق الاستراتيجي تتمحور في الآتي [3]:

أ- الجانب التنظيمي: الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

---

(1) توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص38.

(2) علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص تسيير عمومي،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

(3) مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص147.

ب- الجانب الشخصي: الذي يؤكد على العمل القيادي، الذي يؤدي إلى القيام بالإعمال المطلوبة أو المسطرة وذات العلاقة بتطبيق الاستراتيجية.

رابعا ــ محددات التنفيذ الاستراتيجي:

1-المحددات الهيكلية: أجريت العديد من الدراسات في هذا الصدد، من بينها نجد جالبرات ونتاسون (**78Galbraith and Nathason**) حيث أثبتا فكرت كون الهيكل التنظيمي لم يكن أمرا بديهيا، وأكدت دراستهما على كون هذا الهيكل أولا أو الاستراتيجية المهم أن يكون منسجما. كما نجد ألفريد شاندلر[1] الذي يرى بأن الهيكل تابع للاستراتيجية في كتابه (**strategies et structure de l enterprise**) ،كما نجد عكس ذلك لدى (**H.I.Ansoff**).

2-تنظيم الفعاليات والأنشطة:

حيث أن الوظيفة الإدارية الواحدة تضم مجموعة من هذه الفعاليات والأنشطة، والتنسيق بينهما، وذلك بالتحديد السليم للواجبات والمسؤوليات وتحويلات الصلاحيات اللازمة عبر الهيكل التنظيمي.

3-المحددات العملياتية:

لتنفيذ الاستراتيجية توجد سياسات وإجراءات تساعد على ذلك، حيث تغيير هذه الأخير أو تعديل يملي بعض التغييرات في كيفية إدارة وقيادة الأنشطة الداخلية، ويظهر دور السياسات الجديدة أو المعدلة في تعزيز التحول أو التغيير، بالإضافة إلى تقريب الأفراد نحو الاستراتيجية الجديد.

4-المحددات القيادية:

القيادة عامل مهم من عوامل التغيير، الذي يحول الأهداف من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة ومحققة على المدى البعيد، لذا يجب على القائد الاستراتيجي الإداري قيادة كل أوجه وجوانب الاستراتيجية.

I-3-7- الرقابة وتقويم الاستراتيجية :

I-3-7-1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

---

[1] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص8، نقلا عن:
Alfred .D. Chandler, Stratégies et structure de l entreprise (trad.), les ed d organisation, Paris,1972.

حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الاستراتيجية نذكر منهم:

- لورانج وآل (**Lorange et Al.86**): يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الـذي يـساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وتحديـد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر[1].
- الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم[2].

I-3-7-2- أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها:

- العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفادي الانحرافات.
- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقـد تحـدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها و هو الدور الذي تقوم به الرقابة[3].

I-3-7-3- الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية:

---

[1] فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص220.

[2] شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص384.

[3] ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص429.

إن الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى رقابة شاملة بشكل عام، في النظرة المتفحصة لآليات تنفيذ الاستراتيجية ورؤية الآثار البيئية الداخلية، وتمر عملية الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات[1]:

أولا ــ تحديد ما يجب قياسه: (ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة كأساس للمقارنة؟) وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية(الإنتاج، التسويق، التمويل...) وهناك معايير على مستوى الأقسام.

ثانيا ــ صياغة معايير لقياس الأداء: (الربح، العائد، الإنتاجية، رقم الأعمال، دوران المخزون، حجم المبيعات، معدل نمو المبيعات، نسبة السيولة...).

ثالثا ــ قياس الأداء الكلي: وهناك أربع مستويات لقاس الأداء الكلي:

- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة.
- على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف.
- على مستوى المبالغ المنفقة: من الميزانيات و عدد وحدات الإنتاج والمبيعات.
- على مستوى منظمة الأعمال: فيكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام راس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح.

رابعا ــ مقارنة الأداء بالمعايير:

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الفروق والانحرافات، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات.

خامسا ــ اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تظهر المقارنة بين الداء الفعلي و معايير الأداء تفاوت وانحراف في الأداء، الأمر الذي قد تحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين.

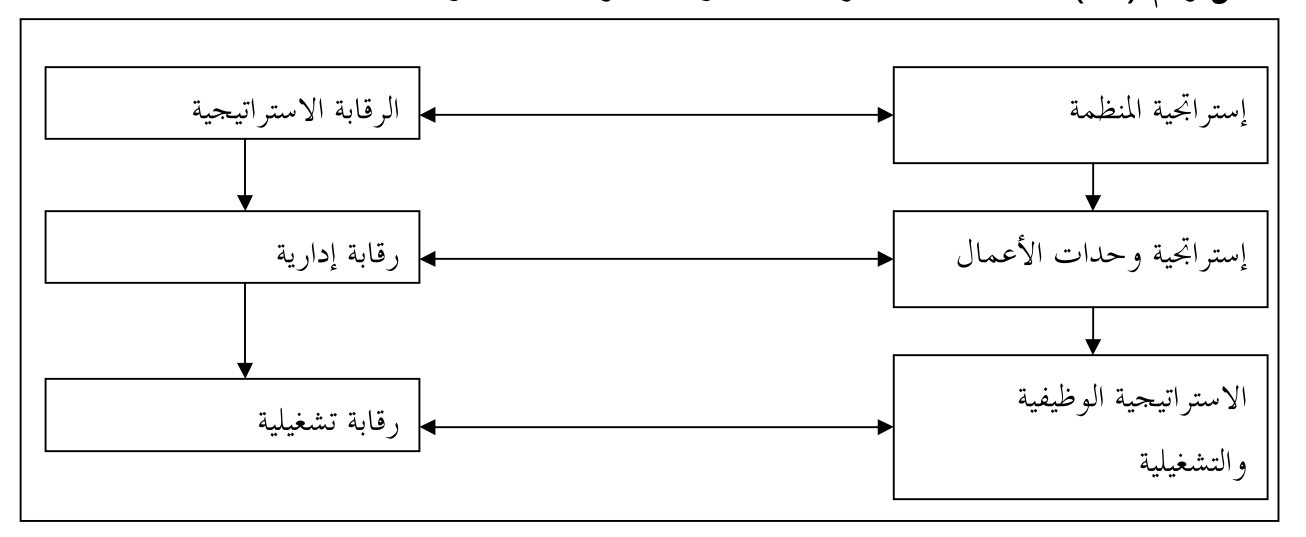
إذا: فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.

I-3-7-4- العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة:

---

[1] علي رحال، مرجع سابق.

شكل رقم (04): العلاقة بين مستويات الاستراتيجية و عمليات الرقابة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص229.

من خلال الشكل تتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاســـتراتيجية الكليـــة للمنظمة و مرورا باستراتيجية وحدات الأعمال وحتى نصل الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.

وحسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة، ففي المستوى الأول تحتاج المؤســـسة إلى رقابة استراتيجية، أما في مستوى استراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابـــة الإداريـــة، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية.

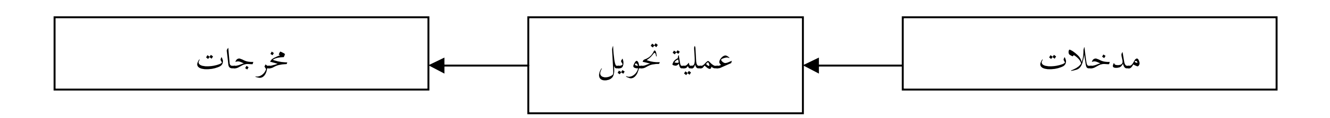
II- البيئة الخارجية:

II-1- مفهوم البيئة الخارجية:

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علما بان موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط.

وهذا ما يؤكده تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة [1]، وبذلك فان المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاما مكون من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات كما يوضحه الرسم التالي:

شكل رقم(05): المؤسسة كنظام مفتوح.



المصدر: علي الشرقاوي، إدارة الأعمال:الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، **1983**، ص84.

و هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

ومن أجل الاحاطة بالموضوع لا بد من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

فحسب (و.ديل) **(W.Dill):** إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة ، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن ، الموردين ، العاملين، والمؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها[2].

إن هذا التعريف يختصر فيه صاحبه محيط المؤسسة الاقتصادية في عدد من المتعاملين الأساسيين معها، كجهات أو أشخاص، دون التوسع إلى كل المتعاملين مثل البنوك أو المؤسسات النقدية

---

[1] عثمان حسن عثمان، "المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية و الآثار العملية"، في مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، 2001/12/16، قسنطينة ،ص146.

[2] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص- ص:19-20.

والمالية العامة، أو المؤسسات غير المنافسة، أو المورد لعوامل الإنتاج، وعلـى رأسـها مؤسـسات التكوين، البحث، التكنولوجيا إلى غير ذلك.

كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات و المتغيرات التي تؤثر فيها مختلـف مكونـات المحيط والبيئة الخاصة بالمؤسسة.

تعريف (إمري و تريست) (**Trist-Emery**):"البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سـلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجـاح وبقـاء المنظمـة أو تحقيـق أهدافها"[1].

وفقا لهذا التعريف فان البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة منظمـة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساسية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أن هذا التعريف غير شامل.

ويشير (ب.فيلهو) (**P.Filho**) : أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسـسة يحتـوي علـى ثلاثـة مجموعات من المتغيرات:

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسـسة، تـرتبط بمجموعـة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعـة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم[2].

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أنه هناك نوع مـن الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت وهيئات و أشخاص، ودمج المحيط الـداخلي في نفـس العناصر.

في حين يعرف عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه:" كل ما هو غير المؤسسة "[3].

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيه، إذ أنه جاء بشكله المبهم.

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص83.نقلا عن :
عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص29.
[2] عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص ، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ،2000 ، ص 151.
[3]Abd Elatif Khamkham ,la dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris,1986,p27.

أما (فرانسوا لورو)(**Françoie Leroux**) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه:" أدوات اللعـــب **les règles de jeux** التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يـــبين حـــدود الـــسلطة وحريـــة المسيرين"[1].

إلا أنه هناك من يرى بأن تعريف كلمة محيط في علوم التسيير تعني:

"العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي المـــالي،التكنولوجي "[2]،وهذه العوامل لها تأثير مباشر على المؤسسة.

إضافة إلى كل هذا فان معجم التسيير يعرف المحيط على أنه:"مجموعة من العوامل السوسيو- اقتصادية **socio-économique** والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي **la législation social**، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المـــستهلك وغـــير ذلك، إذ أن هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك[3].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن مكونات المحيط متعددة، فإذا أخـــذنا المجتمـــع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساسيين: الأسر، المؤسسات، الدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين، وفي زمن معين، نستطيع أن نطلق على كل هـــذا محيط المؤسسة، والشكل التالي يبين لنا ذلك:

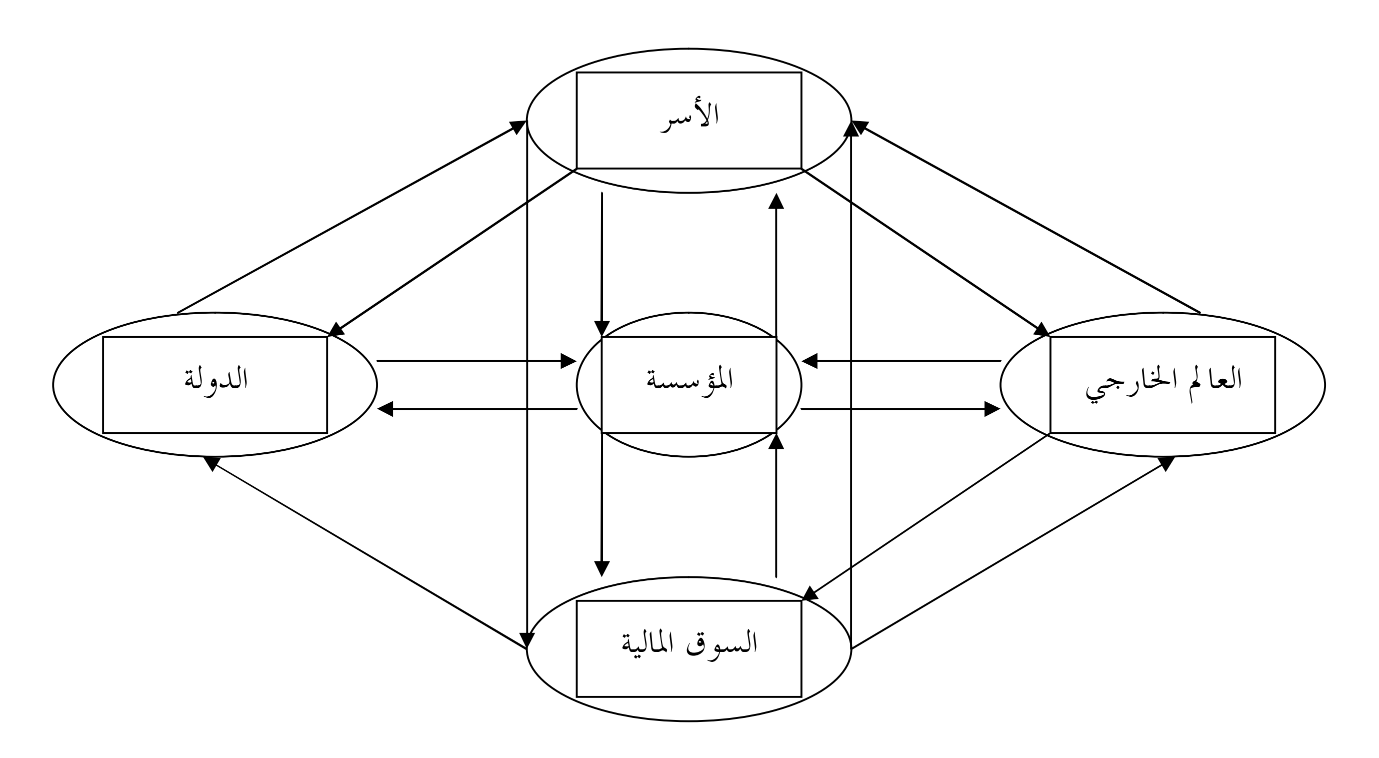
---

(1)François leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise , 2eme édition ,imprimerie de lac-se-jean enr,1980,p144.

(2)Gamela Diamuan,performance de l'entreprise dans les pays en voie de développement -le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise , lauvrain,1982,p109.

(3)Dalloz, lexique de gestion ,2eme édition, Imprimer en France jouve, Juin1989,p131.

شكل رقم (06):المؤسسة كعون اقتصادي في محيطها



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص82.

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيط هو عبارة عن مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر، وبالتالي فان المحيط قــد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة.

II-2- علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية:

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتباينة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه.

فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فان المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفي هذا المجال يقول (أوكتاف أولينيي) (**Octave Gelinier**):

" إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"[1].

ولعل من أهم النقاط التي توضح العلاقة المؤسسة بمحيطها نذكر مايلي:

1- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.

2- أن مختلف هذه الإطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفيما بينها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة، احتماعية واقتصادية وغيرها.

3- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها و يتأثرون بها[2].

4- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس مال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب علة المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد العاملين بها[3].

---

[1] Paul Jubin, pilotage économique de l'entreprise, Maury-12-Maulin ‹Paris,1972 ,p43.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص84.

[3] Suzane et Marie Perrin, comprendre les mécanismes actuels de l'économie, imprimerie c.h.corle,1972,p200.

5- المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها، وبالتالي لا يهمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

وعندما نقول أن منظمة الأعمال عبارة عن نظام مفتوح فإن بعضا من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع منظمة الأعمال، بل إنها متغيرات ثابتة ينبغي لمنظمة الأعمال أن تتكيف معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئ، قد تتغير أو تغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محل للرقابة من قبل إدارة منظمة الأعمال.

ذلك بأنه لا توجد منظمة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية، لان ذلك يتطلب من منظمة الأعمال الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

ولهذا وجب على إدارة منظمة الأعمال مراعاة الآتي[1]:

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.
- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لان تصبح ضغطا يؤثر على سير أعمال منظمة الأعمال.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توسيع مدى استعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، كما يقول الدكتور أحمد فهمي جلال في هذا الشأن أنه:"يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسمك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السمك من الماء أو تم عزل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه"[2].

---

[1] شوقي ناجي جواد ، إدارة الستراتيج ، دار مكتبة الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000، ص-ص:160-161.

[2] أحمد فهمي جلال، دراسات في اقتصاديات المشروعات، دار الفكر العربي،القاهرة، 1977، ص13.

II-3-خصائص البيئة[1] :

- التفرد أو التميز؛ فبيئة المؤسسة (س) تختلف عن بيئة المؤسسة (ص) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها.

- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات ، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.

- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

وبصفة عامة فان التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها:

1- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات.

2- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق و أساليب جمعها.

3- تحديد و اختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، العامة والخاصة.

4- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.

5- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية.

وهناك عدة أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد:

---

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق،ص-ص: 114-113.

أ- **البيئة الساكنة (العشوائية)**(2):وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها ،كما يصعب توصيف وتحديد اتجاهاتها ، وبهذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من البدائل ، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

ب- **البيئة الساكنة وبها تكتلات:** وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المنظمات المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب الشديد، وتتوافر على الحد الأدنى من السكون.

ج- **البيئة المضطربة:** وهي امتداد للبيئة السابقة غير أنه يوجد بها تكتلات مع وجود المعلومات وبيانات لدى المنظمات عن بعضها البعض، يتطلب هذا النوع من المنظمات أن تكون على قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

د- **البيئة الصاخبة:** وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعقد المخاطر، واحتمالات تعرض المنظمة لها بدرجة كبيرة، ومن ثمة تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولي جهدا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة يجب إتباع مجموعة من الخطوات كتحديد رسالة المؤسسة و أهدافها،ومن ثم تحليل وتوصيف عناصر البيئة الداخلية والخارجية،ثم التحليل الثنائي فتحديد الخيارات الإستراتيجية ،ليتم اختيار البديل الأمثل وتنفيذه،كما تم تحديد مفهوم البيئة الخارجية باعتبار أنها موضوع الدراسة،لتقوم المؤسسة بعد ذلك بمعرفة مكونات البيئة التي تعمل بها وهذا لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة ومدى تأثر المؤسسة بها،وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.

---

(2) محمد جمال الدين المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص208.

الفصل الثاني: مكونات و البيئة الخارجية

البيئة التي تعيش بها المؤسسة تعتبر المـــورد الأساســـي لمـــدخلات عملياتهـــا وأنـــشطتها الرئيسية،فالمؤسسة والبيئة مرتبطتان بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيـــق هـــدف أو مجموعـــة مـــن الأهداف،ولتحقيق هذه الأهداف يجب دراسة هذه البيئة،وباعتبار أن بيئة المؤسسة بيئـــة مـــتغيرة يصعب في بعض الأحيان التحكم في متغيراتها خاصة إذا كانت هذه المتغيرات خارجية،لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التطرق إلى البيئة العامـــة للمؤسسة والتعرف على العوامل أو المتغيرات التي تشملها هـــذه البيئـــة،كالعوامل الاقتـــصادية والمالية،الاجتماعية،السياسية،القانونية والتـــشريعية،الإدارية والدوليـــة،والتركيز علـــى العوامـــل التكنولوجية،كما سيتم التعرف في الجزء الثاني من هذا الفصل على مكونـــات البيئـــة الخاصـــة للمؤسسة أو مايسمى ببيئة الصناعة المتمثلة في نموذج مايكل بورتر.

I- البيئة العامـــــة (الكلية) :

I- 1- تعريف البيئة العامة :

يقصد بالبيئة العامة:

"العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخـــضع لـــسيطرة إدارة المنظمـــة وتشمل كافة العوامـــل الـــسياسية والاقتـــصادية والاجتماعيـــة والثقافيـــة والقانونيـــة والتكنولوجية ...."[1]

"هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لهـــا علاقـــة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه ..."[2]

"هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمـــال بـــصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة ، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المـــتغيرات الاجتماعية والثقافية ..."[3]

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 112.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

(3) ع الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 21.

"هي العوامل التي لا تخضع لسيطرة المنظمة إلى حد بعيد ، وبالتالي فإن رجـــال التسويق يهتمون بها لمعرفة اتجاهاتها المتوقعة ، وآثارها على المنظمة ، كما تؤثر عناصر البيئة الخارجية على أوجه النشاط التسويقي ".[1]

من خلال ما سبق نرى أن البيئة العامة للمؤسسة تتكون مـــن مجموعـــة مـــن القـــوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، وحتى الإدارية والدولية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ، وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة .

ويقل تأثير المؤسسة على القوى التي توجد في البيئة العامة ، فلا تستطيع مؤسسة واحـــدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الرواج ، فالقوى الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها، ويؤدي التعرف على هذه القوى إلى اكتشاف الفرص[*] الـــتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها والتهديدات[**] التي يمكن للمؤسسة الحد منها .

فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى خلق فرص أو تهديدات بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة.

وتغير مستوى الدخل الفردي يؤثر على الطلب على بعض المنتجات والخدمات وبالتالي يخلـــق فرصا وتهديدات لبعض المؤسسات دون غيرها.

والاهتمام بالصحة العامة وحماية البيئة يعتبر تهديدا لبعض الصناعات الضارة بالصحة كالسجائر أو صناعة الإسمنت، إلا أنها فرصة لمنظمات أخرى كالتي تنتج الفيلتر مثلا.

وفيما يلي استعراض لأهم القوى أو العوامل الكلية.

I- 2- المحيط الاقتصادي :

يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية. وتـــشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هـــذه العناصـــر مدعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم عوامـــل نجـــاح أو فـــشل إستراتيجية وأداء المؤسسة.

إذن فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل:

---

[1] عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق:المفاهيم والإستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 64.

[*] هي أوضاع خارج المؤسسة ذات الطابع المشجع لاقتناصه أو العمل من اجله والذي يساعد على إنجاز أهدافها المرسومة.

[**] هي المعوقات التي قد يشكل وجودها أو تأثيرها عبئا على أداء وتطور المؤسسة حاليا أو مستقبلا ، بمعنى هي مشاكل وإضطرابات محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة ولها أثار عكسية على أهداف المؤسسة .

I-2-1- المداخيل :

تمثل المداخيل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء مـــا تقدمـــه المؤسسات من سلع وخدمات.

وهناك أربعة أنواع من المداخيل التي تهتم المؤسسات بدراستها.[1]

الدخل الوطني: وهو مجموع القيم السوقية لكل السلع والخدمات التي ينتجها المجتمع ككل في فترة زمنية معينة .

الدخل الإجمالي: هو إجمالي الموارد المالية للفرد في فترة زمنية محددة ، ويخصص هـــذا الـــدخل لثلاث أغراض هي : الإنفاق ، الادخار ، دفع الضرائب .

صافي الدخل: هو تلك الموارد المالية التي تتبقى للفرد بعد دفعه للضرائب ، أي انـــه الـــدخل الإجمالي مخفضا منه الضرائب المدفوعة ، ويخصص هذا الدخل لفرضين فقط همـــا : الادخـــار والإنفاق .

الدخل الفائض: هو تلك الموارد المالية التي تتبقى للفرد بعد قيامه بشراء الـــسلع والخـــدمات الضرورية ، مثل الأكل والسكن ، وعادة ما يخصص هذا الدخل لغرضين همـــا : الادخـــار أو الإنفاق على بعض السلع والخدمات غير الأساسية كالسيارات .

وتهتم المؤسسة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد ونمط إنفاقها، أي معرفة حجم الأمـــوال المنفقة من طرف الأفراد على السلع والخدمات المختلفة ، والدولة توفر العديد من المعلومـــات حول حجم الدخول وتطورها ونمط إنفاقها على مختلف السلع والخدمات، والتي تساعد المؤسسة على توقع حجم الدخول ونمط إنفاقها،والتي تساعد المؤسسة على توقع الحجم الخـــاص بكـــل المنتجات والخدمات .

I- 2-2- الطلب :

الطلب على منتج أو خدمة معينة هو الكميات المختلفة من هذا المنتج أو الخدمة المطلوبة في زمن معين أمام الأسعار المقابلة لها، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتهـــا او خدماتها،مما يساعدها على تحديد حجم الإنتاج وما يترتب عليه من قرارات هامة وهناك خمـــسة عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب وهي:

---

[1] عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق ،ص-ص : 50-51.

- **دخول الأفراد:** فبمقدار ما يحصل عليه الفرد من دخل، يتوقف على ما يستطيع أن يشتري من سلع وخدمات.

- **الأسعار:** أي أسعار السلع والخدمات في السوق،إن الكمية التي يطلبها الأفراد من السلع والخدمات تتوقف على أسعارها، ومن هنا فإن العلاقة بين السعر والكمية المشتراة من سلعة أو خدمة يعبر عنها باسم منحنى الطلب، فهو يظهر الكميات المشتراة عند أسعار مختلفة، فإذا انخفض السعر، قد تزيد الكمية المشتراة، والعكس صحيح .

ويعبر الاقتصاديون عن مقدار التغير في الكمية المشتراة نسبة إلى التغير في السعر بالمرونة السعرية :

المرونة السعرية = نسبة التغير في الكمية/ نسبة التغير في السعر.

-ذوق المستهلك:

يؤثر ذوق المستهلك بشكل كبير على الطلب على منتجات المؤسسة،فتفضيلات المستهلكين متباينة لمختلف منتجات المؤسسات،و يمثل هذا العنصر عاملا سيكولوجيا من الصعب على المؤسسة أن تتحكم فيه لكن يمكن أن تؤثر فيه بطريقة أو بأخرى، عن طريق الإعلان أو الجودة مثلا،وذلك لجلب أعلى طلب على منتجات المؤسسة.

- **السلع البديلة:** هي تلك السلعة التي تشبع حاجة الفرد، ولكن ليس بصورة كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية، فوجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على السلع الأساسية، فمثلا قد تؤدي زيادة الطلب على الشاي انخفاض الطلب على القهوة.

- **المناخ الاقتصادي العام للدولة:** ويقصد به إذا كانت الدولة تواجه حالة رواج اقتصادي بحيث يعمل كل الأفراد ويحصلون على دخول، والمنتجات والخدمات متوفرة بدرجة كبيرة،أم أنها تواجه ركودا اقتصاديا فيه بطالة كبيرة وندرة بعض المنتجات والخدمات .

ففي حالة التضخم مثلا والتي تنشأ عن زيادة حجم الأموال المتوفرة من السلع والخدمات، تلجأ الدولة إلى تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال الإنقاص من حجم المعروض من النقود وذلك من خلال السياسة النقدية ، أو عن طريق زيادة الضرائب أي من خلال السياسة المالية.

1-2-3- دورة الأعمال: تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل، وتتكون دورة الأعمال من ثلاث مراحل أساسية وهي:

مرحلة الرخاء، الركود أوالكساد، الانتعاش والرواج.

مرحلة الرخاء: وتتميز هذه المرحلة بالعناصر التالية:

- استغلال منظمات الأعمال لطاقاتها الإنتاجية بالكامل وعدم وجود طاقة عاطلة.
- تعمل المنظمات على تعدد وتنوع ما تقدمه من منتجات أو خدمات إلى السوق.
- تكون فرص العمالة متاحة بصورة عالية ويقل معدل البطالة إلى أدنى حد له.
- تزداد دخول الأفراد في المجتمع.

مرحلة الكساد : في هذه المرحلة نجد ما يلي :

- معدلات الأجور المدفوعة للعاملين عند أدنى حد لها.
- معدل البطالة يرتفع إلى أقصى درجة.
- انخفاض الدخول النقدية المتاحة للأفراد.
- انخفاض القوة الشرائية.

مرحلة الانتعاش: وفي هذه المرحلة يتم ما يلي:

- معدل البطالة يبدأ في الانخفاض وتوافر فرص العمالة.
- ظهور منظمات جديدة وتوسع المنظمات الموجودة في إنتاجها.
- إزدياد الدخول الفردية المتاحة للأفراد.
- زيادة القوة الشرائية في المجتمع.

عندما يستمر الحال على ذلك فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى في مرحلة الرخاء الاقتصادي.

1-2-4- ندرة الموارد: يتصف هذا العنصر بوجود مشكلة نقص أو عجز في بعض الموارد الأولية أو الطبيعية اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد ، ومثل هذا العجز يلقي على المنظمات بمسؤوليتين رئيسيتين هي :

- قيام المؤسسة بترشيد الطلب على المنتجات التي تتصف بالندرة أو النقص.
- اكتشاف بعض البدائل من تلك المنتجات التي تتصف بندرتها أو بندرة المواد التي تدخل في إنتاجها.

وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة أما فرصة أو تهديدا.

إن المؤسسة الاقتصادية تتواجد لأداء دور مهم وهو الإنتاج، ولكي تقوم المؤسسة من تسويق ما تقوم بإنتاجه لابد من الملاحظة وبحذر ميول الطلب، خصائص المنافسة، سعر الفائدة، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي لا بد من متابعتها ومراقبتها، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص:

- نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطها[1].
- الاختلاف في معالم المحيط الاقتصادي.

I - 3 - المحيط المالي والمصرفي : L'environnement Financier et bancaire

إن المحيط المالي الذي يحيط بالمؤسسة يمثل مجموعة السيرورات المتعلقة بخلق ودوران النقود والأصول المالية الأخرى، غير أن النقود والأصول المالية الأخرى هذه لا تشكل إلا احد عناصر أو ظواهر النظام المالي المعقد الذي يأخذ في الاعتبار خمسة مجموعات من العناصر، وقبل تناولها سنتناول أولا مفهوم النظام المالي.

النظام المالي هو تنظيم وترتيب الديون، والديون على العملاء، الموزعة بين البنك المركزي أو بمعنى أوسع النظام البنكي، المؤسسات والخواص[2]

وهناك من يرى بان النظام المالي يعتبر مجموع الأدوات ، الهيئات ، الأسواق ، وطرق التنظيم التي تسمح بتحقيق العمليات المالية وإجرائها سواء في محيط اقتصادي محلي أو دولي[3].

وعناصر النظام المالي تتمثل في:

1- **يضم النظام المالي مجموعة من الأدوات** (**Une Masse D'instruments**) : التي توافق تشكيلية أصول متعددة الأشكال (**Une Gamme D'actifs**) وهذه الأصول تشكل سندات مالية التي تعني وثائق تمثل حقوق الملكية أو حقوق على العملاء (**Droit De Créance**) التي يجوز عليها شخص معين من شخص آخر وذلك مهما كان شكلها : أسهم ، سندات ، الموجودات النقدية وغير ذلك ، وهذا يجعل العمليات المالية تتميز بأنها ناتجة عن خلق، تملك ، حيازة أو التنازل على السندات المالية .

2- **متعاملين متخصصين** (**des agents spécialisés**) وهم عنصر أساسي لإجراء وتحقيق العمليات المالية والتي يمكن أن تكون مؤسسات مصرفية كالبنوك ، مؤسسات الادخار وغيرها.

3- **أسواق الأصول المالية** (**des marches d actifs financières**) : إن تداول أو دوران السندات المالية ، تتجه إلى قنوات وأسواق الأصول المالية التي ترتبط بها معاملات أو صفقات

[1] M.Bussiers,qu est ce qu une entreprise aujourd'hui ?,edi d'organisation,paris,1978,p94.
[2] jean louuis besson ,monnaie et finance,office des publication universitaire, Alger,1993,p117.
[3] Elie Cohen,gestion financière de l entreprise et développement financier,diffusion edicef ou ellipses selon pays,Canada,1991,p30.

تساعدها على الدوران ، حيث أن بعض هذه الأسواق لها دور تمويل الاقتصاد ككل (حالة أسواق البورصة) ، وأخرى لها دور إعادة تمويل مؤسسات مالية (حالة الأسواق النقدية). (**Marchés Monétaires**) وأخرى تتدخل لتغطية الأخطار المالية (حالة سوق الاختيارات) (**Marché D'option**) وسوق العقود المالية (**Termes Au Future**) .

4- إجراءات تنظيم قانونية وتقنية (Procédure Juridique Et Régulation) : إن الصفقات المالية ونشاط المؤسسات والأسواق ، تحكمها نصوص قانونية وتقنية والتي تحدد القواعد الشكلية للنشاط المالي أو التطبيق المالي وهذه النصوص تنظم السلوكات المالية المعقدة والمختلفة .

5- متغيرات الضبط والتنظيم (Les Variables De Régulation): إن السلوكات المالية تتحدد كذلك بتدخل متغيرات ضبط معينة والموضوعة في أسواق متخصصة ، ومن بين هذه المتغيرات نجد معدلات الفائدة بين المقرضين والمقترضين ، أسعار الصرف وغير ذلك .

وبصفة عامة فإن النظام المالي في المؤسسة يعرف بهذه العناصر الخمسة المذكورة، و التي تمثل عناصر النظام المالي، فكل مؤسسة يجب عليها أن تضمن إتقان استخدام الأدوات أو الأصول المالية، و كذلك المتغيرات و إجراءات التنظيم التي تتحكم في العمليات المالية ، و التي تسير العلاقات مع الشركاء الماليين و الأسواق التي يتم فيها نشاط المؤسسة،و كل عنصر من هذه العناصر يمثل فرصا للمؤسسة أو قيودا تعيق نشاطها.

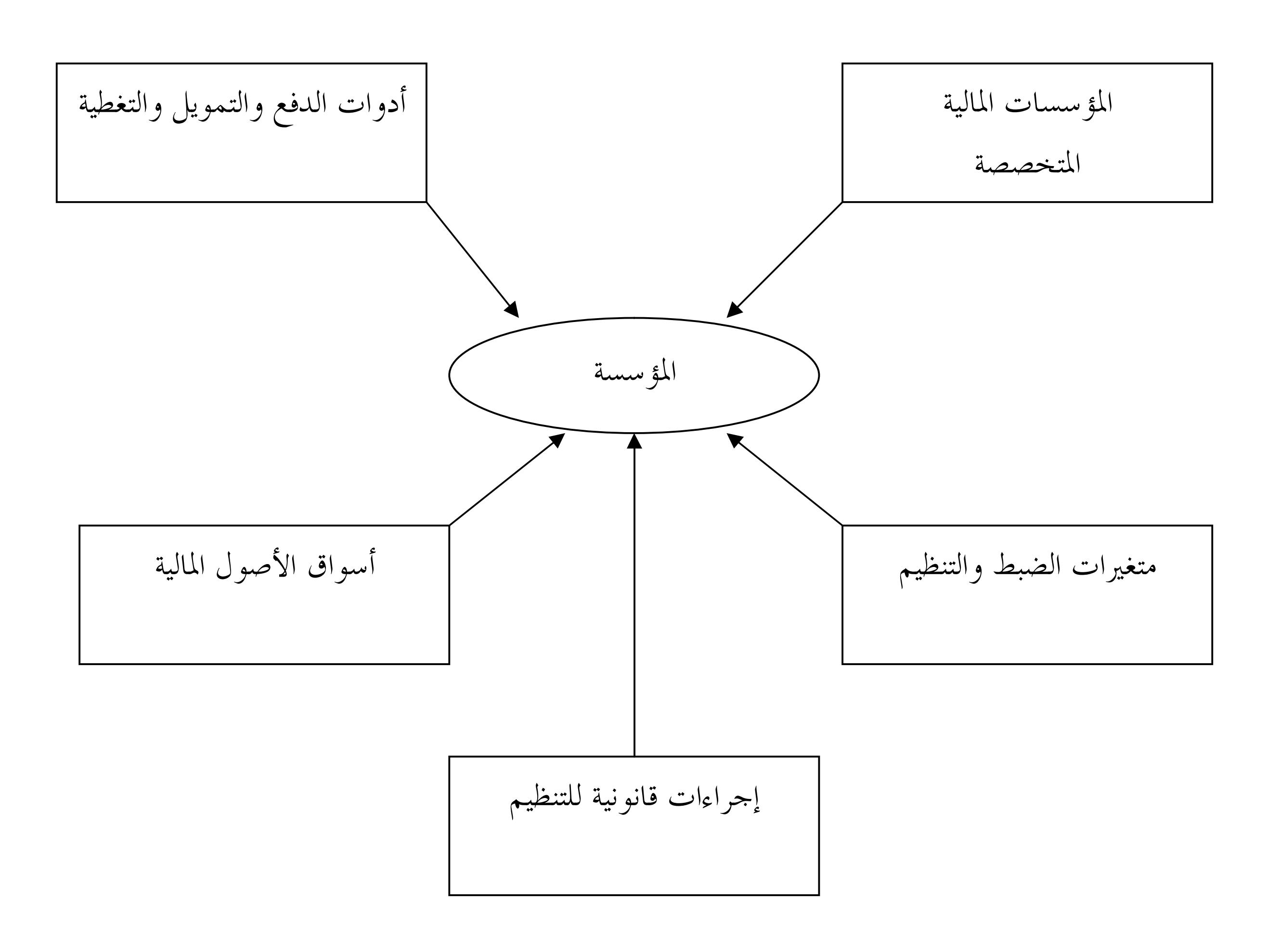
كما أن النظام المصرفي يحضى بأهمية بالغة لدى المؤسسة،وتزداد أهميته من يوم لآخر مع التطورات الهامة التي يشهدها المحيط المالي الدولي من جهة،والتطورات التي تطرأ على الاقتصاد الوطني من جهة أخرى،باعتبار أن الوظيفة المصرفية تتمثل خصوصا في إعادة توظيف الموارد كمنح القروض إلى الذين يحتاجون إليها سواء كانوا أفرادا أم مؤسسات،بحيث تختلف طبيعة هذه القروض من حيث طبيعتها وأهدافها ومدتها،وتقاس فعالية النظام المصرفي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسين هما:مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية،ومدى قدرته على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة،وتتطلب هذه العملية وجود بيئة ذات هيكلة مناسبة وتنظيم اقتصادي ملائم،مما يسمح للمصارف بحرية الحركة واستقلالية القرار[1]،ويلعب النظام البنكي خصوصا دورا أساسيا نظرا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح للاقتصاد

(1) الطاهر لطرش،تقنيات البنوك،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الرابعة،بن عكنون،الجزائر ، 2005،ص6.

الوطني بالتطور في ظل وضع يتميز بالاستقرار،وهو يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نـــشاط المؤسسة الاقتصادية.

و الشكل التالي يبين نشاط المؤسسة و محيطها المالي والمصرفي:

شكل رقم (07):نشاط المؤسسة ومحيطها المالي .



Source: Elie Cohen , Op.cit,P14

I-4- المحيط الاجتماعي:

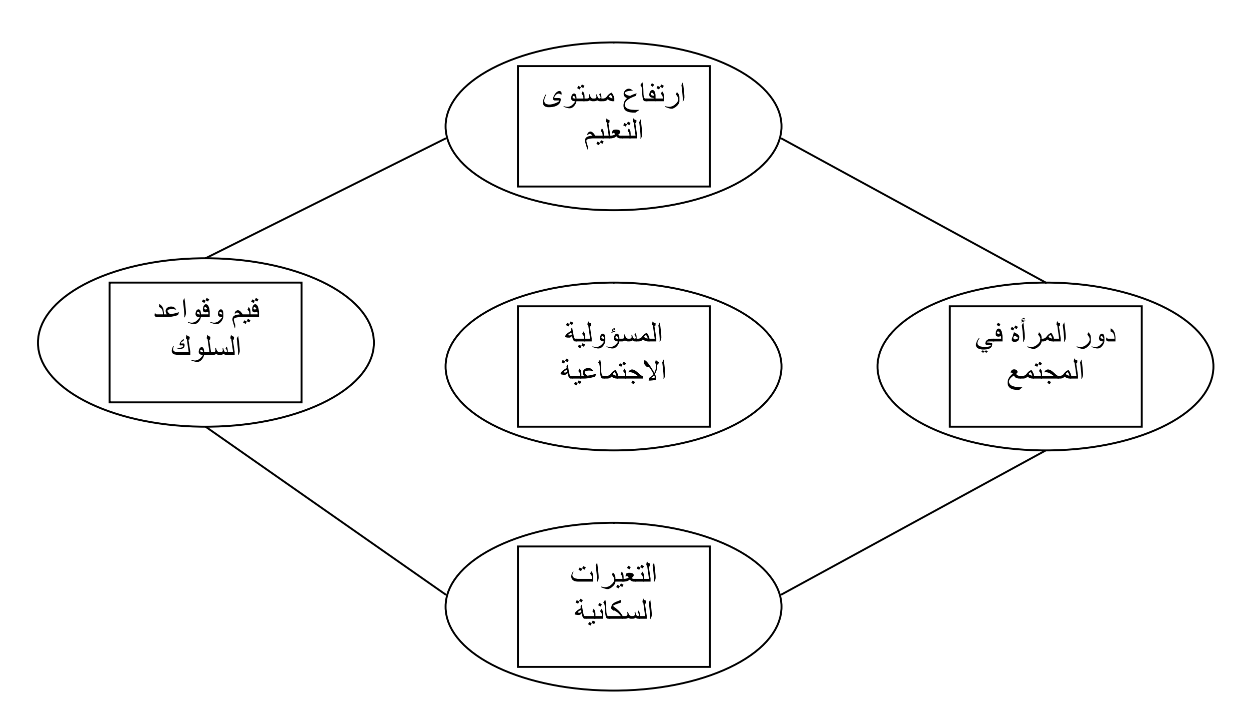
إن المؤسسة تنشأ في وسط مجتمع معين و لا تنشأ في الفراغ ، و نظرا لاختلاف المجتمعـــات فيما بينها من حيث العرف ، و العادات و التقاليد و المعتقدات الدينيـــة و الثقافيـــة و القـــيم و العلاقات الاجتماعية، فإن المؤسسة لا يمكن عزلها عن السلوك و تأثير المجتمع الذي نشأت فيه.

فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على المنتجات المنظمة، وكذلك على القيم و القواعد و ممارسات العاملين داخل المنظمات[1].

[1] نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة ، مرجع سابق ،ص81.

والشكل البياني أدناه يبين عناصر البيئة الاجتماعية :

شكل رقم (08): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص**196.**

أ- **التغيرات السكانية:**تمثل الزيادة السكانية فرصا لمنظمات الأعمال ،حيث يزداد الطلب على منتجاتها ، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد و الزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات ، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية .

ب- **دور المرأة في المجتمع:** إن خروج المرأة للعمل ، و زيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية و ارتفاع متوسط دخل الأسرة، و توسع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.

ج- **مستوى التعليم:** تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال:

- زيادة الدخول و بالتالي زيادة الطلب.
- زيادة طموحات و تطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل.
- زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.
- توفر بيئة عمل جديدة و مستقرة.

فارتفاع درجة التعليم و الثقافة يمكن من استخدام الإشراف الواسع الذي يؤدي على قلة المستويات الإدارية ، بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثـــل: اللامركزيـــة ، الحوافز،السلطة الجماعية، وبالتالي عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء ، وهذا ما يساعد على وجود النظرة المستقبلية،والكلية للمنظمة أو المؤسسة التي يتطلبها تخطيط الرؤساء ووضع الأهداف و السياسات من طرفهم[1].

و باعتبار أن الإنسان هو المبدع و المفكر و هو الذي ينتج و يسير الآلي و هو الذي يتخـــذ القرارات، فهو يعتبر العنصر الأساسي في النشاط الاقتصادي حيث يقول " جون بودان" " لا غنى ولا قوة إلا الإنسان".

لذلك فان المؤسسة تحتاج إلى العنصر البشري المتعلم الذي يتميز بصفات تساعد المؤسسة على التطور و النمو، و تساهم في تحقيق أقصى ربح ممكن[2].

د- قيم و قواعد السلوك: تقسم هذه القواعد السلوكية للأفراد في المجتمع إلى نوعين:

- قيم وقواعد سلوك المرتبط بالأخلاق العامة للأفراد.
- القيم و القواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

هـــ- المسؤولية الاجتماعية: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفـــرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس : سلامة و أمان المنتجات، حماية البيئة، ممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات و غيرها.

و- البطالة: ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع يؤثر بطريقة أو بأخرى على نـــشاط المؤســـسة،بحيث يؤدي إلى توافر اليد العاملة،وانخفاض تكلفة الحصول على القوى العاملة مما يساعد المؤسسة علـــى اختيار ما تريد من هذه القوى،وبالتالي يمثل ذلك فرصا يتيحها المحيط الاجتماعي أمام المؤسسة.

I – 5 - المحيط السياسي:

إن المحيط السياسي يلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة و تحقيق الأهداف التي وجدت مـــن اجلها، و تستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع و العلاقات التي تقوم بين أعـــضائه هـــو النظـــام السياسي الذي يمثل: مجموعة الهيئات و الأنظمة و الأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة و تـــسيير المجتمع ككل[3].

---

[1] علي شريف ، الإدارة العامة:النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون سنة النشر ، ص299.

[2] إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة :أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1996، ص27.

[3]Abd Ellatif Khamkham, op.cit, p30.

وتعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، وهي القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية. ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها فعلى سبيل المثال:

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات.

- قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، مما يمثل تهديدا للمؤسسات الأجنبية، و في نفس الوقت يمثل فرصة للمؤسسات المحلية.

تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث احد التهديدات للمنظمات الصناعية في حين تمثل فرصا للمنظمات التي بضاعة الفيلتر المقاوم للتلوث.

إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من جانب القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة[1]،كما تشكل الأحزاب السياسية وجماعات الضغط السياسي أحد مكونات القوى السياسية في أي دولة،بحيث تؤثر تأثيرا واضحا على المحيط السياسي للدولة، والمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط و الفرص التي يقدمها.

I -6- المحيط القانوني و التشريعي :

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة. وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق من حركتها و يمكن تقسيم هذه القوانين إلى[2]:

1- **القوانين المرتبطة بالبيئة:** و هي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث.

2- **القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:** وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و بين العاملين لديهم.

3- **القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين:** و التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

[1] J.J.Braconier Et M.Lannioux,L Entreprise Contemporainns-Environnement Et Organisation, Masson,1986,P59.

[2] فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص70.

4- **القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي:** وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعمليات التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها.

5- **معدل الفائدة:** فارتفاع معدل الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة و عليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار.[1]

6- **مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:**فتدخل الدولة يؤدي إلى قيود على الاستيراد، قيود على التصدير، قوانين حماية البيئة من التلوث، فرض حصص تصديرية على المؤسسات... ، فكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة ، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليه .

ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإظافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

وللنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع [2] هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه[3].

I-7- المحيط الإداري: إن المحيط الإداري للمؤسسة يتكون من عدة عناصر منها: النظريات الإدارية وتطبيقها ، الخلفية العملية والعملية للمديرين، أنظمة وأنماط الإدارة في النواحي التنظيمية أنماط العمل، حفز وتعويض المديرين وغير ذلك.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية أداة لتنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة، وذلك عن طريق التوجهات التي تصل إليها عن طريق أجهزة اتصال متوفرة بين الطرفين وهذه الطريقة قد تضمن الاستغلال للموارد الاقتصادية المختلفة.

---

[1] - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 69.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص109.

[3] محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادية: النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993، ص64.

وللعمال دور محدد في تسيير وتوجيه المؤسسة، ومشاركة كل فرد داخل المؤسسة بأقصى ما يتمتع به من قدرات وكفاءات مهم جدا لتطوير وتنمية المؤسسة، كما أن التنظيم والتنسيق بين هذه الجهود يمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة المحيط الذي تتواجد فيه.

ويقول برنارد (Bernard) في معالجته لظروف المسيرين أن:"التنظيمات البسيطة أو المعقدة هي دائما نظام من الجهود الفردية البشرية المتناسقة، وهناك دائما سبب الوجود (الهدف) والذي يعتبر أساسها هذا التناسق، كما أنه هناك القدرات الضرورية للاتصال دائما، وضرورة الرغبة الفردية في التعاون، بالإضافة إلى ذلك لا بد من وجود الفعالية والفاعلية".[1]

وبهذا فهي على الأقل تمتلك نوعا من الاستقلالية في الإدارة واتخاد القرارات، ولذلك فهي تسعى لتحقيق أهداف خاصة بها كالتطور والنمو، البقاء والاستمرار، قبل الأهداف الاجتماعية وهذا ماله أثر إيجابي على تسييرها وحياتها طبعا.

1-8-المحيط التكنولوجي:

إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك.[2]

فالمحيط التكنولوجي يلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسة فالتكنولوجيا أصبحت سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب الإنتاج، توزيع وتسويق السلع والخدمات.

وباعتبار أن التكنولوجيا "أسلوب تحويل مادة أولية أو منتوج نصف نهائي باستعمال أداة مناسبة وحسب صيرورة تكنولوجية معطاة" [3] لذلك فهي في تطور مستمر،فلا بد على المؤسسة في إدراك هذا التطور ،ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالبا ما تتعرض إلى ما يسمى بالاهتلاك المعنوي للتسارع التكنولوجي ،وبالتالي فأن إنتاج المؤسسة يكون أكبر من إنتاج المؤسسة القديمة ،لذلك يجب على المؤسسة أتباع هذا التطور حتى تستطيع مواجهة المنافسة والبقاء والحفاظ على مركزها في السوق ،وبالتالي ارتفاع ربحيتها .

[1]Taib Hafsi, gérer l'entreprise public, OPU, Alger, 1990, p216.
[2]J.j.Braconier et M.Lannioux ,op.cit ,59.
[3]Mokhtar Belaiboud, gestion stratégique de l'entreprise algérienne, OPU, Alger, 1986, P260.

I-8-1-نقل التكنولوجيا:

إن مصطلح تحويل التكنولوجيا **(Transfert Technologique)** هو مـــصطلح حـــديث، ذلك لأن تاريخه يعود إلى السبعينيات ويعرف بـــ:" نقل العلوم والتكنولوجيا من بلد لآخر أو من منطقة لأخرى أو تبادلها بين أرجاء العالم كما يعرف بـــ: "نقل أساليب صناعة ووسائل الإنتـــاج وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة، ودمج تلك الأساليب وذلك في صميم البيئة المعينـــة عـــن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا نوعيا، وتطوير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناســـقة ومتكاملة.[1]

وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية، التي تقع خارج المنظمة ، وتمتلك إمكانية التـــأثير على الاستراتيجية، أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، وأن التغير السريع للتكنولوجيـــا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول علـــى التكنولوجيـــا الجديـــدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

I-8-2- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب:

يؤثر التغير التكنولوجي على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يـــستهلكونها وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلـــب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى، فمثلا أدى ظهور الحاسبات الآليـــة الـــصغيرة أو الكمبيوترات الصغيرة إلى تقليص سوق الحاسبات الآلية الكبيرة والتي كانت حكرا على المنظمات الضخمة التي تتوفر لديها الإمكانيات الإنشائية والمادية الكـــبيرة لاســـتيعاب ضـــخامة الحجـــم والتكاليف لتلك الآلات الكبيرة، فمع وجود الآلات الالكترونية والحاســـبات الآليـــة الـــصغيرة استطاعت مجاميع كبيرة من الأفراد امتلاك هذه الآلات و استخدامها وقد ظهـــرت مـــع هـــذه الحاسبات برامج مساعدة سهلة الاستخدام تلبي الحاجات المختلفة لها.

بالإضافة إلى ذلك فإن أسعار الحاسبات اليدوية انخفضت مما يعني إمكانية بيعها إلى قطـــاع أكبر من المستهلكين، كما أن ظهور المطاط الصناعي أدى إلى تقلص الطلب على المطاط الطبيعي.

[1] قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية من وجهة نظر من الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984، ص27.

I-8-3- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:

يؤدي التغير التكنولوجي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث أنه عند تقـــديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة فعلى سبيل المثال أدى إلى:

- إدخال الإنسان الآلي إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع مـــثلا أدى إلى ضـــرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.
- إدخال آلات ووسائل حديثة يعني تدريب وتأهيل الإفراد للتعامل الكفء مع هذه الآلات.
- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخداماتها قـــد يـــستلزم التغـــيير والتعديل في العمليات الإنتاجية.

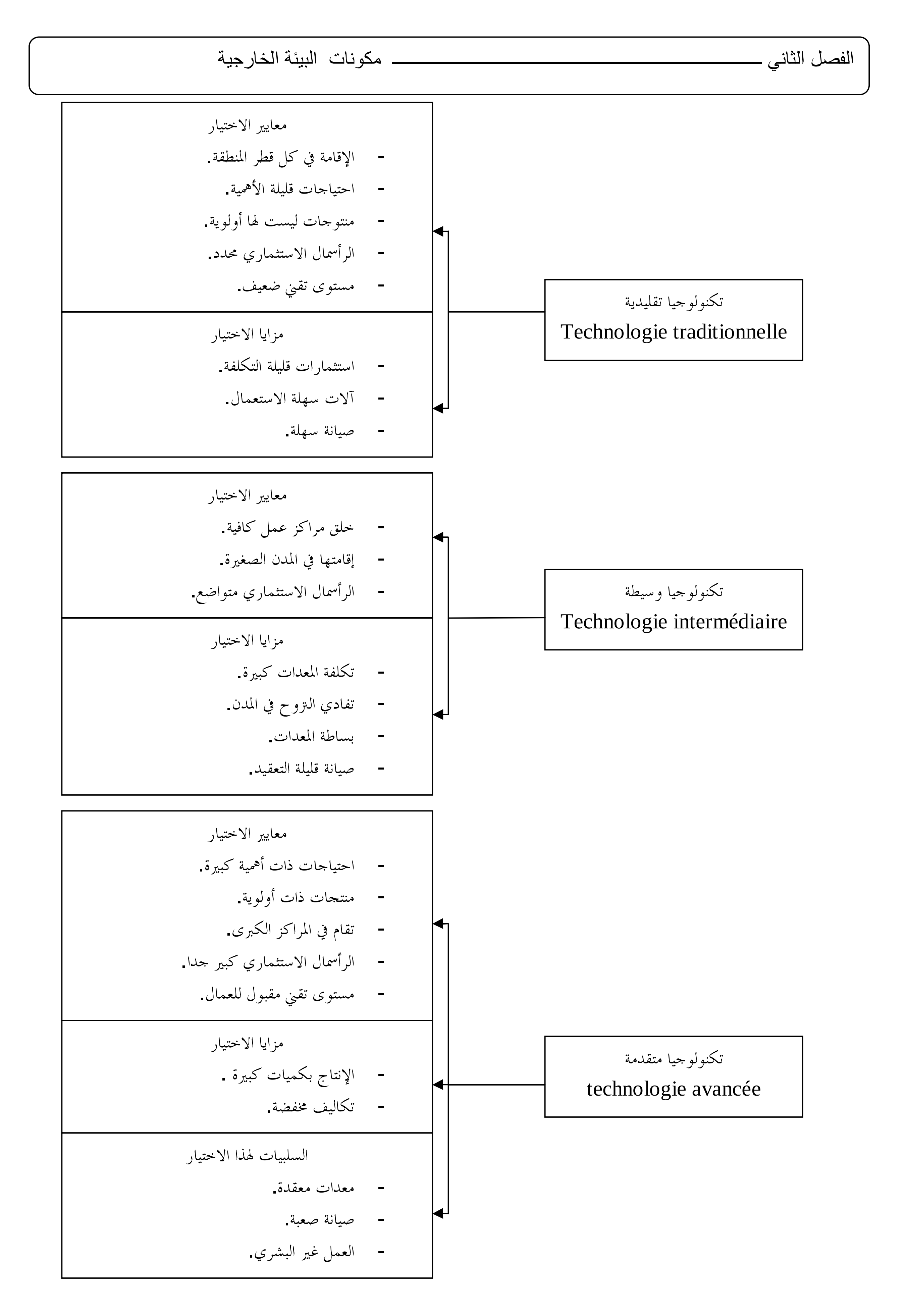
I-8-4- تأثير التغير السريع في التكنولوجيا:

غالبا ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يـــسببه الـــتغير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة[1].

ويمكن إيراد الشكل التالي الذي يبين لنا المراحل المختلفة لاختيار التكنولوجيا.

شكل رقم (09): المراحل المختلفة لاختيار التكنولوجيا.

[1] فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص- ص: 68-69.



Source : M . Belaiboud, op.cit, P259.

I-9-المحيط الدولي:

من دون شك فإن للبيئة الدولية تأثيرا كبيرا على رسالة قرارات المؤسسة،وتحتوي البيئة الدولية على كل من ميزان المدفوعات، القيود على حركة التجارة الدولية ، التجمعات الاقتصادية العالمية ، العلاقات على مستوى الدول والاختلافات الحضارية بين الدول.

I -9-1-ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية:

يعكس ميزان المدفوعات للدولة كل التعاملات مع العالم الخارجي، فعندما تصدر سلعا أو تستوردها أو تأخذ قرضا ماليا أو تعطيه لدول أخرى، فإن كل ذلك لا بد وأن يظهر في ميزان المدفوعات ومن أهم مكونات ميزان المدفوعات ذلك الميزان الخاص بتبادل السلع والذي يطلق عليه اسم الميزان التجاري، وبطبيعة الحال تسعى كل الدول إلى أن يكون هناك فائض في ميزانها التجاري، فقد تقوم دولة بتقييد الاستيراد عن طريق فرض تعريفة جمركية على السلع التي تدخل إليها بصورة تجعل سعرها داخل الدولة أعلى بكثير من مثيلاتها والتي يتم تصنيعها محليا، وترى الدولة أن الأفراد سيفضلون السلع المصنعة محليا عن المستوردة، نظرا لفارق السعر الكبير بينهما، وأخيرا فقد تفيد الدولة حركة الاستيراد عن طريق منع استيراد المنتجات بالكامل،ويحضى ميزان المدفوعات باهتمام السلطات العمومية،ذلك لما له من أهمية قصوى في مجالات عدة،لذلك فهو يؤثر بطريقة أو بأخرى على نشاطات المؤسسة الاقتصادية،بحيث يقدم معلومات هامة عن درجة ارتباط الاقتصاد الوطني باقتصاديات العالم الخارجي،كما أنه يساعد على التنبؤ بتطور أسعار الصرف وتأثير ذلك على نشاط المؤسسة،بالإضافة إلى أنه يمثل أداة للتفسير العلمي لكثير من الظواهر الاقتصادية المرتبطة بالاقتصاد العالمي لذلك فهو يؤثر بشكل كبير على نشاط المؤسسة.

I -9-2-التجمعات الاقتصادية:

تتجه الدول في الفترة الأخيرة إلى تكوين عدد من التكتلات الاقتصادية مثل السوق الأوربية المشتركة، ودول الأوبك، ومجلس التعاون الخليجي وغيرها، والهدف من هذه التجمعات هو تسهيل حركة التجارة فيما بين الدول المشتركة في التجمع وبطبيعة الحال إذا وجدت المنظمة في دولة من دول التجمع فإن ذلك يسهل لها تصدير ما تقوم به من إنتاج إلى دول المجتمع الأخرى ومثل ذلك يؤدي إلى قدرة المنظمة على التوسيع من رقعة أسواقها وزيادة مبيعاتها ،وبالتالي فذلك يمثل فرصة أمامها،وإذا كانت المنظمة خارج هذه التجمعات فإن بقاءها واستمرارها سيكون من الصعب المحافظة عليه،وبالتالي فإن ذلك يمثل تهديدا على المؤسسة مواجهته،لذلك فالتجمعات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة وحتى على قراراتها.

I -9-3-العلاقات على مستوى الدولة:

إن قدرة المنظمات على التعامل مع الأسواق الخارجية تتوقف على العلاقات بين حكومات الدول التي توجد فيها المنظمات وحكومات الدول الأخرى، فسوء العلاقة بين حكومتين قد يقيد أو يقلل من قدرة المنظمات العامة لكل دولة على التعامل في أسواق الدولة الأخرى، وبالعكس من ذلك فإنه إذا كانت العلاقة بين دولتين جيدة فقد تشجع كل دولة المنظمات العاملة بها على إعطاء أولوليات التعامل للأسواق الخاصة بالدولتين.

I -9-4-الاختلافات الحضارية: تؤثر الاختلافات في اتجاهات واعتقادات ودوافع وقيم الأفراد في عدة مجتمعات على قدرة المنظمات في التعامل مع هذه المجتمعات ولذلك فإنه على المنظمة التي ترغب في غزو أسواق خارجية أن تراعي مثل هذه الاختلافات إذا أرادت أن يكتب لها النجاح.[1]

I -10-المحيط الجغرافي أو الطبيعي:

تعريف المحيط الطبيعي:

يعرف المحيط الطبيعي على أنه مجموعة الظروف الجيولوجية و المناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف تأثير على السير الحسن للمؤسسة فإذن يضم هذا المحيط عناصر متعددة منها:

- حجم وموقع البلد، الموارد الطبيعية ومدى استغلالها، المناخ، وغير ذلك.
- ونعلم بأن المؤسسة تسبح في محيط خارجي وهو محيط المؤسسة ويبدأ مباشرة عند فتح الباب للخروج منها ولكن قد نتساءل، أين ينتهي هذا المحيط؟وما هي حدوده جغرافيا؟ هل يكفي فقط الطريق والحي للتعبير عن كلمة محيط؟،هذا يمكن أن يصلح في حالة مثلا حانوت مواد غذائية، إنما يجب إدراج المدينة الجهة الدولة القارة، والعالم كله ،فالتأثيرات الخارجية هي مثل القوة الجاذبية لنيوتن **la force gravitationnel de newton** فهي تبعث تأثيرها من بعيد.[2]

ويعتبر المحيط الطبيعي أحد محيطات المؤسسة الاقتصادية التي تؤثر فيه ويتأثر من خلال عناصره المتمثلة في الماء، المساحات الخضراء، الجبال، السهول، الغاز، الكهرباء، المناخ، موقع المؤسسة.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص160.

[2] Henri Duhamel, stratégie et direction de l'entreprise, imprimerie cirât, France, 1ere édition, 1986, P42.

فالمؤسسة ليس بإمكانها أبدا الاستغناء عن مجموع هذه العناصر إذ أن نشاطها يستلزم توفر الكهرباء والغاز بالإضافة إلى الماء، وهذه تعتبر كلها تكاليف لا بد على المؤسسة من دراستها بشكل جيد من أجل تقليل استخداماتها وبالتالي تفادي التأثير السلبي لها على نشاطها.

ونظرا لأن المؤسسة تتحصل على المواد الأولية لإنتاجها من الخارج، فإنها لا بد من أن تتوفر على وسائل النقل التي تمكنها من الحصول على هذه المواد عند الحاجة، وفي الوقت المناسب، إلا أن بعد المورد عن موقع المؤسسة يؤدي إلى عدم الاستلام في الوقت المناسب وكذلك إلى تلف وفساد المواد في بعض الأحيان، لذلك على المؤسسة محاولة التوريد من أقرب مورد إليها لتفادي التأثير السلبي لبعد المسافة وكذلك تأثير عوامل المناخ (الحرارة الشديدة، الأمطار وغير ذلك) التي قد تعرقل عملية التموين.

II-البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

II-1-تعريف البيئة الخاصة:

هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن المؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية (العملاء،الموردين، المنافسين، التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة...).[1]

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، المنافسين...الخ.[2]

الصناعة: تتضمن مجموعة لمنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية كما كوكاكولا وبيبسي كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، والليمون، كما قد تمتد لتشمل البيرة.[3]

وكما يقول مايكل بورتر"(**Michael Porter**) أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المنشأة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال

---

(1) عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص21.

(2) عبد الحميد المغربي، المرجع نفسه، ص121.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، مرجع سابق، ص-ص: 159، 160.

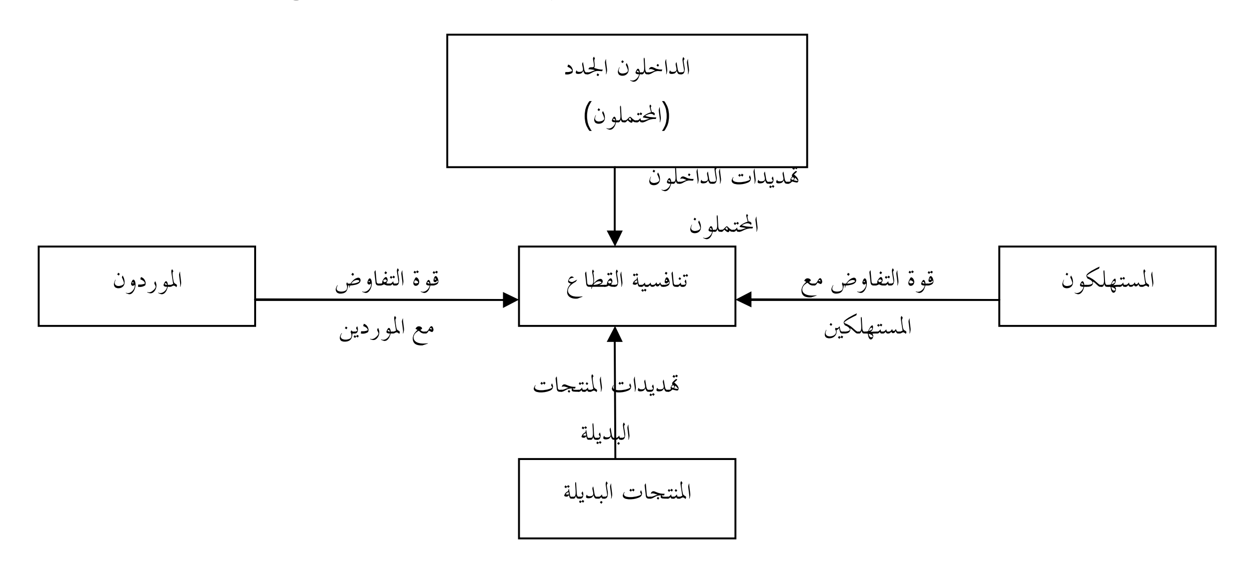
تعريفها، أي أنه على المنشأة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية مـــن المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المنشأة أن تتواجد فيهـــا إلى تقلـــص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتـــبنى **(Porter)** بورتر تعريفا عمليا للصناعة على أنها" مجموعة من المنشآت والتي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كـــل منها بديلا قريبا للآخر".[1]

وكما يقول **(Porter)** بورتر فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحـــظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظهر للمنافسين الحاليين:

ويرى بورتر أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكـــن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (10): القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع.



Source : Michael Porter, l’avantage concurrentiel, comment d avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, Op.cit, 2003. P17.

وتتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بمعدل الربح المتوقع في الصناعة فالهدف مـــن بنـــاء استراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما، هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيـــه المؤســـسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوة التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص160، نقلا عن:
Porter ,M , competitive strategy , free press, new york,1980,p218.

II-2- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):(Les Menaces Des Entrants Potentiel)

إن أول قوة تنافسية لبورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:[1].

II-2-1-اقتصاديات الحجم الكبير:

تتمتع الشركات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه بأن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.

II-2-2-تميز المنتج:

إنه لمن المتعارف عليه أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل كوكاكولا، واختراق القاعدة العريضة من عملائها.

II-2-3- متطلبات رأس المال:

كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفا بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان.

ومثال على ذلك نجد أن التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة للأدوية أكبر بكثير من تلك التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة استشارية.

II-2-4-تكاليف التحويل:

تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.

II-2-5-اختراق قنوات التوزيع:

إن أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة سوف يناضل من أجل اجتذاب المشاهدين نلاحظ مثلا الإعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهضة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.

---

[1] طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2001، ص17.

كذلك تعاني مثلا صناعة الأغذية الجديدة من نفس المشكلة، حيث تتنافس لاحتلال مكان على رفوف المتاجر.

II-2-6-مزايا الشركات القائمة مسبقا:

المؤسسات القائمة مسبقا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لأسباب كثيرة منها: امتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام، اختيار أفضل للمواقع الاستراتيجية، للحصول على إعانات من الحكومة، اختيار عمالة ذات خبرة...الخ.

II-2-7-سياسة الحكومة:

إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام مثل الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.
إذن فالقاعدة أن دخول منافسين جدد، يعتبر تهديدا للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة[1].

II-3-تهديدات المنتجات البديلة: (Menace Des Productions De Remplacement)

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتوج أو الخدمة، ويؤكد بورتر:أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعارا تجارية أفضل.
فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

وتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة، ولكنها تشبع نفس الحاجة.

وكلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما كان ذلك أدعى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص وأفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.

---

[1] أحمد محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 113.

- عدم تحمل العميل لتكلفة تحول، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعـــديل المنتجـــات نظـــرا لقـــصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

II-4-قدرة المستهلكين على التفاوض:

كل مستهلك يختلف في طبعه عن الآخر، وتزيد فعالية المشترين عندما يفعلون التالي:

-الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.

-شراء السلع المتوفرة بكثرة: فإذا كان المنتج الذي يرغب به المشتري متوفر عادة، وبأنواع كثيرة، فعندما يستطيع أن يساوم للحصول على أفضل صفقة.

-على سبيل المثال المشتري الذي يرغب بشراء سيارة عادية بأربعة أبواب تكون له القدرة علـــى المساومة أكثر من مشتر آخر، يتطلع لشراء سيارة رياضية حسب طلبه.

-مواجهة تكاليف تحويل قليلة: إن عملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكـــاليف بسيطة أو لا توجد تكاليف لذلك أصلا وبهذا يسمح للمشتري المساومة على السعر أكثر.

-الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري، كلما زادت احتماليـــة ســـعيه للحصول على أسعار أقل، حيث أن المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.

- إنتاج المنتجات بأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم عادة قـــدرتها الذاتيـــة علـــى التصنيع، لمساعدتها على المساومة مع الموردين إذا كانت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الـــذي نطلب فسوف تقوم بتصنيعها بأنفسنا.

-الاهتمام الشديد بالمنتوج المطلوب شراؤه : ينوه بورتر إلى التكاليف المرتفعة إذا حدث انفجار في بئر نفطي، وبالتالي اهتمام المشترين بنوعية وضمان أجهزة منع الانفجار تكون أكثر من الاهتمـــام بتكلفتها.

-توفر معلومات كاملة (إن العميل الذي يتفاوض على شراء سيارة جديدة بعد بحث مكثف عـــن تكاليف التاجر وقيمة المقايضة للسيارات المستعملة من المحتمل أن تكون لـــه قـــدرة علـــى إدارة الصفقات أكثر من الذي يأخذ بما يقوله البائعون لتحديد أفضل صفقة.

II-5-قدرة الموردين على التفاوض:

إن المؤسسة تلتقي مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع ومواد أوليـــة مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التموين.

والمؤسسة لما تراجع قائمة الموردين فإنها تحتفظ فقط أو تبقى تتعامل فقط مع الموردين الذين لهم عرض ثابت ذا مصداقية، فتحديد عدد الموردين بالنسبة لكل مؤسسة يعتبر أحد سمات المحيط حاليا .[1] لأن المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لا بد على كل إدارتها أن تحقق أهدافها الخاصة (كإدارة الإنتاج، التخزين، المشتريات، وغير ذلك)، فمصلحة المشتريات التي تكون على التقاء مع الموردين في سوق التموين لكي تحقق أهدافها بكفاية ولكي تقوم بدورها ومسؤولياتها بكفاءة، فإنه يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة والسعر المناسب وبالكمية المناسبة[2].

والموردين يمتلكون القدرة على المساومة مثل المشترين، وحسب ما يقول بورتر "فإن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفرت الشروط التالية:

-إذا كانت شركات التوريد قليلة، ومتفاهمة أكثر من المشترين، وبالتالي يكون من غير المحتمل أن يتجمع المشترون للحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل.

-لا يوجد تنافس مع منتجات أخرى بديلة، أو بمعنى آخر لا يملك المشتري الكثير من الاختيارات.

-أن لا يعتمد على المشتري في بيع كمية كبيرة من منتجاته.

-أن يكون منتج المورد هاما وضروريا للمشتري.

-أن يكون منتج المورد فريدا من نوعه أو يكون من الصعب على المشتري أن يجد له بديلا.

II-6-التنافس بين المتنافسين الحاليين (تنافسية القطاع).

وأخيرا يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال بتشكيل من خلال المنافسة بين المتنافسين، والتنافس يزداد عندما يحدث التالي:[3]

1- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
2- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.
3- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
4- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
5- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقت محدد لبيع المنتج.

---

(1) W David et M Malone, l’entreprise à l’age du virtuel, lavrent du mesnil éditeur, paris, 1995, P169.

(2) محي الدين عباس الأزهري، إدارة المشتريات : مبادئ وسياسات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية،القاهرة، 1978، ص149.

(3) طارق السويدان،مرجع سابق، ص-ص:24-26.

6- الخدمة أو السلعة يجد لها المشتري الكثير من البدائل، وتكون التكلفة التي يتحملها المشتري للتحويل من خدمة أو سلعة إلى أخرى ليست مرتفعة.

7- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم...الخ، وقد لاحظ "بورتر"أن الشركات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا، ذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية، وبالمثل بالنسبة للمؤسسات الأحداث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

8- عندما تكون عوائق خروج كثيرة فربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، و بالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

9- ويستشهد بورتر على تلك العقبات والعوائق للخروج، بما يلي:

أ- المعدات الخاصة ذات التكاليف المرتفعة والتي يكون من الصعب تصفيتها.

ب- اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها.

ج- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

د- القوانين الخاصة بالتسريح للعمال وإغلاق المصنع والتي أصبحت شائعة في العديد من الدول.

من خلال دراستنا لمكونات البيئة الخارجية للمؤسسة،نستنتج أن البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين أساسيتين هما البيئة العامة التي تتمثل في كل المتغيرات الكلية التي تؤثر على المؤسسات بصفة كلية ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة،كالعوامل الاقتصادية والمالية،العوامل الاجتماعية،العوامل القانونية،والعوامل الإدارية والدولية،والبيئة الخاصة أو بيئة الصناعة التي تتمثل فيما جاء به مايكل بوتر أستاذ إدارة الإعمال بجامعة هارفارد،والذي حصرها في خمسة عوامل لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة،كتهديدات المنتجات البديلة والمنافسون المحتملون ،وقوة التفاوض مع الموردين والمستهلكين،بالإضافة إلى الحالة التنافسية للصناعة،وبعد أن تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة التي تعمل بها،تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص التي يتيحها المحيط والتهديدات التي تواجهها ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات بغرض اتخاذ قرار استراتيجي مناسب انطلاقا امن ذلك التحليل،وهذا ما سنراه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: اكتشاف وتحليل الفرص و التهديدات

بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة التي تعمل بها،تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة،وبالتالي تشخيص كل عناصر من هذه العناصر،لذلك فالمؤسسة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة،وذلك بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المؤسسة من علاقاتها مع هذه البيئة،لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الطريقة التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال التطرق إلى مفهوم التشخيص،وتوضيح كيف سيتم جمع المعلومات عن البيئة الخارجية مع التعرف على مصادر جمع المعلومات،ومن ثم كيفية تحليل الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها،لنختم الفصل بكيفية استفادة المؤسسة من علاقاتها مع البيئة الخارجية.

I - التشخيص:

إن مفهوم التشخيص **(Diagnostic)** ارتبط في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة.

واستعمل أيضا في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها[1]، إذ لا بد أن تكون على يقضة مستمرة.

والتشخيص هو القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف وكذا الفرض والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد.

والتشخيص قسمان: تشخيص داخلي وخارجي.

I-1 - التشخيص الخارجي: المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط.

---

(1) علي رحال، مرجع سابق.

الفرصة حسب **(Kotler)** : تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيـــق ربـــح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة).

إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟
- هل بإمكان المؤسسة أن تلبيها؟
- هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟
- هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

التهديد حسب **(kotler)**: هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرا بات البيئة والتي لها تأثير ســـلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة.

فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، وقد يكون من وظيفة معينة، وقـــد يكون إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

I-2-التشخيص الداخلي: الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة.

ونقاط القوة: هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة (إدارة جيدة، وظيفة البحث والتنمية، الوظيفة المالية...الخ).

لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وذلك من خـــلال مقارنـــة أداء هـــذه الأنشطة بأداء المنافسين.

نقاط الضعف: هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تـــؤدي إلى فـــشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لذلك لا بد من معالجتها.

سيتم التركيز في هذا الفصل على التشخيص الخـــارجي لاكتـــشاف وتحليـــل الفـــرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

II- اكتشاف الفرص والتهديدات:

إن المؤسسة كما سبق وأن ذكرنا تعمل في بيئة معينة، حيث أنها تتأثر بها وتـــؤثر فيهـــا، ولكي تقلل المؤسسة من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة، لا بد لها من دراســـة هـــذه البيئة، وللقيام بذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها.

وهذا ما يستلزم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات للتعرف على محيطها، وبالتالي مواجهته.

ومن اجل مصداقية هذا النظام يجب أن تكون هناك مـــصلحة متخصـــصة في جمـــع و معالجـــة المعلومات التي تتميز باختلافها من حيث الحجم، ومن حيث تكلفة الحصول عليها، وكل هذا يتم عن طريق استعمال الطرق الإحصائية:الإحصاء، الرياضيات، الإعلام الآلي...الخ.(1)

وبذلك تستطيع المؤسسة مقارنة الخدمة التي تؤديها المعلومة بتكلفة الحصول عليها وبمـــا أن المؤسسة تعتبر مكان عبور للتدفقات المعلوماتية فإنه هناك تبادل داخلي للمعلومات (بين المـــصالح، الأفراد، الو رشات وغير ذلك)، وهناك تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي، وكل منها لا بد على المؤسسة أن تكون على علم بها لمواجهة محيطها.

II-1-جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، يتم عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية:

II-1-1- توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة:

ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساســـي مدير التخطيط، كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهم المؤسسة، ويتم التوصل

إليها من خلال:

- المناقشات بين المديرين.
- التقارير التي يقدمها المديرون.
- العصف الذهني.
- دلفي.
- السناريوات.
- الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية).

وهذه الطرق تستخدم في تحديد العناصر البيئية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ بسلوك هذه العناصر في المستقبل، أو وضع افتراضات تخطيطية حولها في المستقبل.

(1) Paul grand jean, economie d'entreprise , édition librairie dalloz, Paris, 1972, P3.

ويجدر القول أن بعض هذه الطرق يمكن أن تستخدم في أغراض أخرى، وخصوصا ما يمس إدارة الاجتماعات، وحل المشاكل الموجودة في العمل، ونلاحظ أن هذه الطرق لها خطوات معينة، ويمكن إضافة أو حذف أو تعديل هذه الخطوات بما يناسب الغرض المستخدم لأجله.

أولاــ طريقة العصف الذهني: Brainstorming

من أهم أساليب توليد الأفكار أسلوب العصف الذهني، ابتكره الأمريكي "أوزبورن" **(Osborne)** الذي كان يعمل موظفا للدعاية والإعلام في إحدى المؤسسات الأمريكية.

ويعتقد الكثيرون أن ممارسة أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار أدى (في التطبيق العملي) إلى المساعدة على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع بعد أن أخذت تتبناه مؤسسات الأعمال والمدارس والجامعات.

وقد أوصى أوزبورن"باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية".[1]

وقد أشار الأمريكي (سدني بارنر) **(Sidney Barner)** في كتابه الشهير: "هل تفهم حقيقة ما هو التوليد الفكري" إلى أن العصف الذهني ما هو إلا جزء من عملية شاملة لمجابهة المشكلات المستعصية بحلول إبداعية، وأثبت بذلك أن الإبداع في الإدارة، ما هو إلا عملية تعلمية، تكتسب بالتدريب المتقن.

إذا فالعصف الذهني هو أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم، وتكون النتيجة مشاركة المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلاقة.

ويعتمد الأسلوب على هجوم مفاجئ على موضوع الاجتماع، وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة.[2]

ويمكن أن يبدأ رئيس مجلس الإدارة بعرض المشكلة التي سيتم توليد الأفكار حولها، ويختم تقديمه بعبارات مشابهة للعبارات التالية:

"وأود لفت انتباه المشاركين في هذه الجلسة، إلى أن الهدف منها هو توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، وكلما كانت هذه الأفكار غريبة وفريدة، كلما كان ذلك أفضل".

وفيما يلي خطوات طريقة العصف الذهني:

---

(1) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص77.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص101.

(يستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة وساعتين).

1ـــ الحصول على الاقتراحات (10 إلى 15 د).

- دعوة كل من له خبرة إلى الاجتماع، وكلما تعددت الخبرات كان أفضل.
- تحديد المشكلة بصورة واضحة وسريعة.
- دعوة الأعضاء لتقديم اقتراحاتهم (التنبؤات والافتراضات).
- تشجيع صغار السن وقليلو الكلام للبدء في الاقتراحات.
- تشجيع الغريب والسخيف من الاقتراحات.
- منع أي انتقاد لأي اقتراح أو لأي شخص.

2ـــ تصفية الاقتراحات: (15 إلى 45 د).

- دعوة الأعضاء لشرح أفكارهم واقتراحاتهم.
- البدء في مناقشة الأفكار.
- استبعاد الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع.
- استبعاد الأفكار المستحيلة والمكلفة.
- تلخيص أحسن الأفكار وعرضها بإيجاز.

3ـــ وضع خطة العمل بالاقتراحات (30 إلى 45 د)

- اختصار عدد المجتمعين على أهم الأعضاء.
- مراجعة الأفكار والاقتراحات.
- صياغة الأفكار والتنبؤات والافتراضات.
- وضع خطة العمل اللازمة للاستفادة من الأفكار والتنبؤات.

ثانيا ـــ طريقة دلفي:

وهي أشهر الطرق في التنبؤ، بواسطة جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤم الناس فيه، رغبة في قراءة الطالع والمستقبل.[1]

وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين والذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد.

ويمكن إتباع نفس الأسلوب في عملية التشخيص، ذلك بإتباع الخطوات التالية:

---

(1) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص215.

- تحديد المشاركين في الاجتماع بحيث تتنوع خبراتهم.
- تحديد المشكلة وتوضيح ما هو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
- تصميم مجموعة أسئلة عن المشكلة ويتم إعطاؤها للمديرين المشاركين، بحيث تكون واضحة.
- وضع الأسئلة في قائمة مع توجيهات في طريقة الإجابة ومتى سيتم إرجاعها.
- تلقي الإجابات والقيام بمراجعتها واختصارها في شكل تقرير موجز.
- إرسال التقرير المختصر أو نبذة عنه.
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها.

(ويمكن القيام بجولتين أو ثلاث، لكي تتاح لهم الفرصة لإسقاط بعض الأفكار والآراء التي يتبنوها في ظروف زمنية مختلفة).

ثالثا_ طريقة الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية)

هي اجتماعات يتم تشكليها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية، فلا يوجد في الواقع نقاش فعلي شفوي بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب هو خليط بين طريقة العصف الذهني وطريق دلفي، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد أعضاء الاجتماع، ويفضل أن يكونوا ذووا خبرات متنوعة.
- عرض المشكلة في الاجتماع بوضوح.
- تقديم الأفكار والاقتراحات من طرف الحاضرين.
- كتابة الاقتراحات والأفكار (التنبؤات والافتراضات) على لوحة أو سبورة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالأفكار.
- يقوم الرئيس بإدارة المناقشة، وتشجيع كل الحاضرين على الإشراك في المناقشة.
- يقوم الرئيس بطلب إلى الحاضرين بالاقتراع على هذه الأفكار، من حيث أثرها واحتمال حدوثها، ويتم الاقتراع بوضع قيمة كمية من 10 درجات، أو 100 درجة لترتيب الأفكار: الأول ثم الثاني الأقل درجة ثم الثالث...
- يفضل أن يكون الاقتراع على أوراق متشابهة وباستخدام أقلام متشابهة.
- وأخيرا جمع أوراق الاقتراع ثم التوصل إلى النتيجة النهائية.

رابعا: طريقة السيناريوهات: Senarios

السيناريو (النص) هو القصة المعدة للإخراج، ويشتمل على وصف الأشخاص والتفاصيل الخاصة بالمشهد، أو هو وصف تفصيلي مكتوب لمستقبل ممكن، وقد استخدم هذا الأسلوب في إدارة الأعمال منذ عام 1967 .[1]

فتعدد السيناريوهات المكتوبة عبارة عن بدائل لمواقف مستقبلية، ويميل المديرون لاستخدام السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الإجابات عن تساؤلات متعددة، لها علاقة بالمستقبل.

والسيناريو يكون كالتالي:

- توفير ما يمكن توفيره من مؤثرات تخدم في تقييم معطيات استراتيجيات المؤسسة.
- توفير منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- المساعدة على تحديد وتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- مساعدة الأفراد على رؤية المواقف المحتملة.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن الأحداث تتم في ظروف معينة، وأنه باختلاف هذه الظروف فإن الأحداث قد تختلف.

فيمكن القول بأن حجم المبيعات، يعتمد على الأحوال الاقتصادية من رواج وكساد وبالتالي يمكن وضع عدة تصورات عن المبيعات (تصور في ظل الرواج، تصور في ظل الكساد) وآخر في ظل الظروف العادية.

ويمكن شرح هذا الأسلوب بأنه: لو أن الظروف هي هكذا، فإن تنبؤنا بالمبيعات سيكون كذا.

والواقع أن مثل هذا التنبؤ يساعد المؤسسة على تنمية مجموعة من الاستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف يمكن حدوثه.[2]

II-1-2-تحديد نوعية المعلومات المطلوبة:

يمكن الاستعانة بالجدول في التعرف على المعلومات التي نريدها، ونلاحظ أن الجدول التالي به معلومات كثيرة جدا قد لا تكون مطلوبة، وبالرغم هذا إلا أنه الجدول لا يعطي حصرا شاملا لكل أنواع البيانات،وهذه المعلومات مبينة في الجدول التالي:

---

[1] شوقي ناجي جواد، المرجع نفسه، ص214.

[2] إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص159.

جدول رقم (02): يوضح قائمة البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية.

1- معلومات عن الصناعة (أو التجارة):	**3- معلومات عن العناصر الاجتماعية:**
- الموردون: عددهم وأسعار سلعهم وقواهم... - المستهلكون: عددهم، سلوكهم، وقوهم الشرائية. - السلع: الحالية والتطور فيها... -السوق: حجمه، طبيعته، تطوره... - المنافسون: عددهم، قوهم، منتجاهم، استراتيجياهم... -الخامات: الحالية والتطور فيها... - التكنولوجيا: الحالية والتطور فيها... - الاستثمارات: الحالية والتطور فيها... **2- معلومات عن العناصر الاقتصادية :** الدخل القومي والفردي، معدلات الإنفاق و الادخار، معدلات التضخم في الدولة، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة، معدلات الأجور السائدة، مدى توفر مصادر التموين وأسعار الفائدة، الطاقة وأنواعها وتكاليفها. - النقد الأجنبي: توافره وأسعار تحويله. - الجمارك والضرائب. - الرقابة على الاستيراد.	نمط الحياة الاجتماعية، عدد السكان وتوزيعهم، مستوى المعيشة، مستوى التعليم، الديانة، ثقافة المجتمع، المواصلات والخدمات الأخرى، العادات والتقاليد والحضارة، قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارة. **4- الحكومة وعلاقتها بالأعمال:** قوانين الاقتصاد والصناعة والتجارة. - قوانين العمل والعمال. - إجراءات التصريح لمنظمات الأعمال الجديدة. **5- معلومات عن العناصر السياسية:** - الاستقرار والتوازن السياسي. - التنظيم السياسي للدولة. - الدعم والحماية. - النظام القانوني للدولة والدستور. - السياسة الدفاعية والسياسة الخارجية. - معلومات عن العناصر الدولية. **6- الصراعات القومية والدولية:** الديون الخارجية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم، المنظمات والقوانين الدولية. التكتلات الاقتصادية، الانتماء القومي للوطن، النظرة للمستثمرين الأجانب.

المصدر:أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ،مرجع سابق ،ص79.

II-1-3- التعرف على مصادر المعلومات:

هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها وهي:

- الوزارات: وأهمها: وزارة الصناعة، التجارة، التموين، الاقتصاد، التخطيط...
- المجلات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد.
- النشرات والتقارير التي تصدر عن جمعيات علمية ومهنية.
- الغرف التجارية والصناعية.
- الشركات الصناعية والتجارية.
- الجمعيات الخاصة بالتخطيط، الإدارة، والتسويق، والاقتصاد.
- مراكز البحث العلمي ومكان الاستشارات الإدارية.
- أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

II-1-4- طلب الحصول على المعلومات واستغلالها:

يجب تخصيص أفراد ولو مؤقتا تحت إشراف مدير التخطيط، للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة، وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والمعلومة قد تكون آنية، كما يمكن أن تكون غير آنية وهذه الأخيرة تظهر باهظة التكلفة، فعند ظهور تكنولوجيا جديدة، وإذا كانت المؤسسة تحضر للدخول في سوق جديد، فيجب عليها أن تستعد لذلك.

لأن إخراج منتوج جديد يتطلب: اختبار المنتوج وإطلاقه، والمعلومة التي تحاول المؤسسة الحصول عليها يجب أن تتأكد من أنها مفيدة لها قبل امتلاكها، وأحسن وسيلة للخروج من هذا الإشكال، هو التعريف المسبق للاحتياجات من المعلومات.[1]

ومن أبسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو:

أ- يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين، وفي شكل مناسب.

ب- يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الإتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة عليها.

---

(1) ميلان كوبر،إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوتي و عبد الجبار إبراهيم، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985، ص111.

ج- التنبؤ أو وضع الاقتراحات، ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المؤسسة، وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل ؛فإذا كانت أسعار المواد الخام سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، فنحن هنا على درجة عالية من التأكد، وذلك لتوافر بيانات ولطبيعتها الكمية.

أما في ظروف عدم التأكد، حيث تكون المعلومات غير كاملة أو غير واضحة أو غير كمية، فلا حيلة أمامنا إلا أن نفترض شكل معين نفترضه في المستقبل لعنصر معين.

فمثلا إذا ارتفع النقاش في الاجتماع حول حماية البيئة، قد يفترض أو يتوقع المديرون قيام الدولة بإصدار قوانين في هذا الصدد تحد من حرية المؤسسة في التخلص من مخلفات الإنتاج.

وفي هذا الصدد يمكن استعمال أساليب: العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية،... و التي سبق التلميح إليها.

إن القيام بالخطوات السابقة يساعد المديرين كثيرا في التعرف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وعلى التهديدات الموجودة في البيئة.

II-2- تحليل أو تشخيص الفرص والتهديدات:

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة ،وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي الخطوات.
- تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثر.

فعلى سبيل المثال إذا استخدمنا مقياس من (100 درجة) لكل عنصر، فعلينا أن نحدد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100 درجة.

ويتم وضع الدرجة من طرف كل المديرين المشتركين في التحليل باستخدام طرق التنبؤ السابقة، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المديرين ليمثل : درجة التأثير لكل عنصر.

-تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر مــن عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي.

ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لاحتمال حدوث العنصر، وذلك بوضع درجة من 100 درجة. كما أشرنا سابقا.

- وأخيرا تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنــصر= الأثر×احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكثر مــن المؤسسة، وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه الفرص،أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه التهديدات.

ويمكن توضيح خطوات التحليل على الجدول التالي:

جدول رقم(03): خطوات تحليل الفرص والتهديدات

الفرص والتهديدات	الأثر	احتمال الحدوث	أهمية العنصر (الأثر في احتمال الحدوث)
<u>أهم الفرص</u> : - - - <u>أهم التهديدات</u> : - - المجمـــــــــــــوع			

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص87.

II-3-كيفية استفادة المؤسسة من علاقاتها مع البيئة الخارجية:

إن المؤسسة تواجه في حياتها تعقيدات وعقبات لا بد لها من تخطيها من أجل اســتمرارها وتطورها، ومما لا شك فيه أن تأثير القيود الناتجة عن المحيط الذي تنشط فيه، يلعب دورا كبيرا في المحافظة على بقائها وبالتالي تحقيق أهدافها.

ولذلك ومن أجل مواجهة تطور هذا المحيط، ومواجهة المنافسة وتطوير التكنولوجيا ،فإنه لا بد على المؤسسة مراعاة واحترام مجموعة من القيود الناتجة عن محيطها والتي تتمثل فيما يلي:

II-3-1- القيود في المجال التقني:

إن تخيلات التقنيين للإبداع والابتكار في مجال المنتوجات مقيد باحترام المعايير الموضوعة التي تخص الاستعمال الآمن للمنتوجات والقدرة على استعمالها. فمثلا نجد التقييس **(La Normalisation)** تمثل مجموعة كبيرة من الالتزامات رغم أنها لا تعتبر كقيود، وذلك حسب قول بيارآيي **(Pierre Aillet)**[1] بأن: "التقييس له طابع إيرادي بمعنى أنه لا يفرض نفسه و لا يعتبر كقيد لكن مراعاته مهم جدا بالنسبة للمنتجين، إذ أنه في كثير من الحالات يجد المنتج وكذلك المستهلك مصلحة في أخذها بعين الاعتبار".

ذلك لأن المنتج يسعى قبل كل شيء إلى بيع منتوجه، وبالتالي فإنه على التقنيين احترام المعايير التقنية لتفادي الحوادث التي يمكن أن تقع نتيجة إهمالها،ولتفادي كذلك عدم رضا المستهلك، وهذا كله بإمكانه أن يؤدي بهم إلى الوقوع في قبضة القانون، واحترام المعايير يعتبر إذن شكلا من أشكال الحماية.

II-3-2- القيود في المجال الصناعي:

إن قيام شخص معين بإنشاء مصنع في مكان معين أو توسيع مؤسستة، أو مصنعه الذي كان موجودا من قبل، يجعل السلطات العامة تتساءل حول ما إذا كان هذا المشروع لا يؤثر على الطبيعة أو يلوثها وبالتالي يلوث الهواء والماء والوسط المحيط به.

لذلك لا بد على هذا الشخص تقديم طلب بإنشاء هذا المصنع إلى البلدية التي يمكن أن تقبل أو ترفض إنشاءه، وهذا يعتبر شيء مفروغ منه أمام المصالح الإدارية.

ولكون الدولة ملزمة بحماية المواطنين، فإنها تعمل على تفادي كل الأخطار التي يمكن أن تترتب على إنشاء أي مصنع في مكان معين، لأن هذا الأخير يعتبر مكان لعمل الأفراد، تبادل الطاقة، منتوجات سامة، درجة حرارة مرتفعة...

فإذن نجد المعدات الصناعية خاضعة لقواعد صعبة تهدف إلى تحقيق الأمن للأفراد العاملين بالمؤسسة، وكذلك توقع الحوادث.

لذلك فصانعي هذه المعدات يراعون المعايير التقنية المذكورة أعلاه في صنع منتجاتهم.

[1] Pierre aillet, essaie de théorie de la normalisation, eyrolles, 1982, P1.

II-3-3- القيود في المجال التجاري:

إن المسئولين على البيع والتسويق يتميزون بتكوين وتفكير قانوني ضعيف، وذلك لا بد من الحذر عند إمضاء أي عقد مهما يكن محتواه، ومن أجل ذلك يجب استدعاء اختصاصي لقراءته، وهو إجراء ضروري للقيام بعقد البيع، وكذلك بالنسبة للذين يمكن أن يظهروا أثناء التوزيع، ما بعد البيع، الإشهار وغير ذلك.

II-3-4- القيود في المجالات الاجتماعية والمالية والإدارية:

هناك عدة قوانين بالإضافة إلى القانون التجاري، فهناك قانون العمل، القانون العام للضرائب، المخطط المحاسبي، القانون المدني، قانون العقوبات وغير ذلك. ولا بد على مدير مصلحة الأفراد معرفة كل الإجراءات الخاصة بالقانون الاجتماعي كما يجب على المدير المالي والمحاسبي معرفة التغيرات فيما يخص الجباية وقوانينها، والمدراء الإداريين عليهم معرفة كل ما من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة بالوقوع في مشاكل أمام المحاكم كمختلف الملفات المتعلقة بعملها.[1]

إذن كل هذه القيود المذكورة يجب مراعاتها من طرف المؤسسة من أجل أن تتمكن من مواجهة المحيط والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ولكن هذا لا يكفي إنما يجب عليها العمل على تحقيق التوازن بين هذه القيود وتأثيرات المحيط مع متطلبات البقاء والتطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في مختلف المجالات.

بالإضافة إلى ذلك ربط كل هذا مع حاجات وتطلعات الأفراد، بحيث عند التقاء هذه العناصر الثلاث تعين المؤسسة أهدافها واستراتجياتها.[2]

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث نستنتج أنه بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة،تسعى إلى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة بإحدى طرق جمع المعلومات كطريقة العصف الذهني أو طريقة دلفي بحيث يقوم بذلك مجلس الإدارة داخل المؤسسة،ليتم بعد ذلك تحليل الفرص والتهديدات من طرف رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس، بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم وهكذا،ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب،وهذا ما يمثل الهدف الرئيس من عملية تقييم البيئة الخارجية.

---

[1] Henri duhamel, OP-CIT,p 72-75.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص93.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للبحث والتعريف بميدان الدراسة

I - الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

I – 1 - اختيار عينة البحث

إن طبيعة الموضوع المدروس الذي يتعلق بالمحيط الاقتصادي و المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ،و من اجل ذلك تم اختيار الاستمارة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية للوقوف على تأثير المحيط على المؤسسة.

و قد تم اختيار عينة تتكون من 30 مؤسسة اقتصادية عمومية وخاصة جزائرية، ونظرا لاستحالة الحصول على المجتمع الأم و بالتالي حساب العينة ، فإنه تم اختيار المؤسسات التي يتم عليها تجسيد الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية.

I -2- الأدوات المستعملة في الدراسة

ان طبيعة الموضوع المتناول يتطلب الاعتماد على طريقة عملية أكثر إلماما بجميع الجوانب الأساسية للموضوع ، لأجل ذلك تم إتباع ما يلي:

I -2-1- مختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد تم اعتماد وثائق المؤسسة من خلال سجلات ووثائق للوقوف على مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة،وقمنا بتسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهل لنا عملية التحليل كما قمنا بتصوير بعضها.

I -2-2- المقابلة الشخصية:

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسئولي تيندال من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة ، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لهؤلاء المسئولين،وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم مفردات العينة المدروسة من الإجابة عليها لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها.

كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة الاستمارة تهدف إلى التعرف أكثر على البيئة الخارجية والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة البيانات والإجابات المتحصل عليها.

I -2-3-الاستمارة:

اعتمادا على إشكالية البحث و فروضه تم اختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها هي الوسيلة المعتمدة من أجل إبراز الهدف من البحث ، و بالتالي استخلاص

النتائج، ومحاولة إعطاء حلول و توصيات تخدم المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص و المؤســسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام.

ونشير إلى أن أسئلة الاستمارة هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد و الغموض ، و الهدف من ذلك هو تمكين كل مسئول من الإجابة عليها بكل سهولة ، و تفادي عدم الإجابة بسبب عــدم الفهم أو الملل من عدم وضوح الأسئلة.

كما نشير إلى أن الأسئلة تم إعدادها تبعا لخطة البحث بحيث تناولت أسئلة خاصة بــالمحيط العام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وجزء آخر من الأسئلة المتخصصة تــدور حــول البيئــة الاقتصادية، المالية ، التكنولوجية ، الاجتماعية ، السياسية ، القانونية و الإدارية للمؤسسة، و ذلك حتى يكون مضمون الاستمارة متناسبا مع مضمون الموضوع المدروس.

I -2-4- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في بحثنا هذا معالجة البيانات الخاصة بإجابة المبحوثين الواردة بالاســتبيان عــددا مــن الأدوات الإحصائية والمتمثلة في:

1-التكرارات.

2-النسب المئوية.

II- التعريف بميدان الدراسة:

II- 1-لمحة تاريخية:

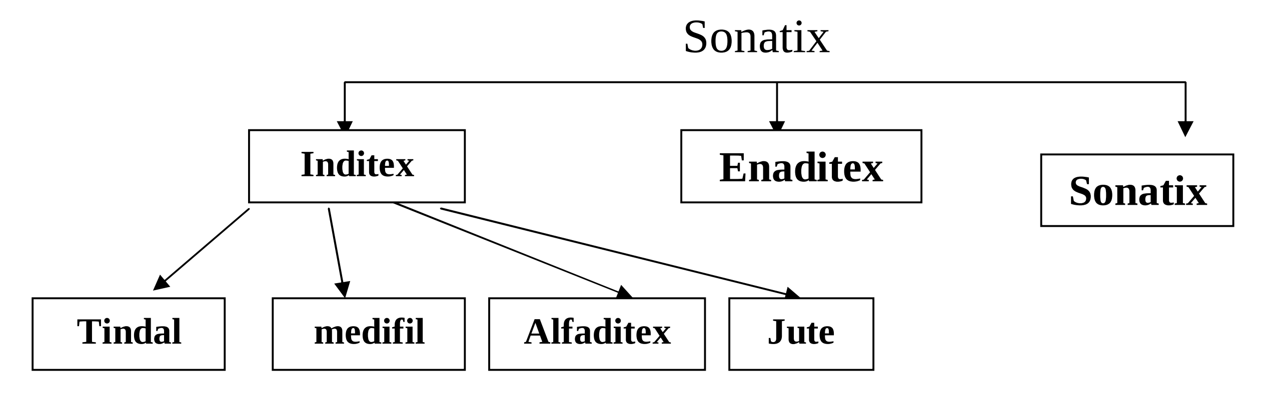
إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية،جاءت كنتيجة للإستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني،وقد تم هذا في أوت 1970 أين تم القيام بدراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية (الأقمشة الصناعية) لإنتاج 5235طن سنويا،أي ما يعدل 15.500.000 متر طولي موجه إلى قسم التفصيل.

هذا وأعطت وزارة الصناعة والطاقة آنذاك اهتماما خاصا لهذا المشروع،وقد تم تسجيله في سنة 1971 ضمن برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف، وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974-1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة.

ويعتبر هذا المركب الوحيد على المستوى الوطني،حيث أنــشأ في 13-04-1977 مــن طرف رابطة فرنسية " اقاش ويلو ".بموجب عقد أبرم بتاريخ 13-11-1976 ويتربع على مساحة كلية قدرها 327400 م^2 مغطاة، وكانت نهاية الأشغال في سبتمبر 1979 وقد شرع في الإنتاج الفعلي في 01-12-1980.

وتعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية للأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال – المسيلة – شركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي 290.000.000.00دج أما بالنسبة لتكاليف المشروع فقدر بـــــ: 4.171.658.000 فرنك فرنسي،أي ما يعادل 5.069.000.00 دينار جزائري.

أما بخصوص استقلالية المؤسسة فقد بدأ التحضير لها في 22 فيفري 1998 لتصبح بعد ذلك المؤسسة ممثلة في مؤسسة تيندال وذلك من أجل محاولة التحكم السهل في المؤسسات،حيث كانت كل هذه المؤسسات تتبع إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة – سوناتيكس – SONATIX- التي كانت مشكلة كالتالي :



وقد جاء ذلك التقسيم وفقا لبرنامج الحكومة الخاص بهيكلة وتنظيم وتهيئة المؤسسات للواقع الاقتصادي الجديد،أما عن تمويل مشروع المركب بشكل رئيسي بكل تجهيزات الإنتاج تم من طرف شركات فرنسية، أما بالنسبة للبناء وتركيب الأجهزة فقد تم تمويله من طرف شركة (أقش ويلو) سابقة الذكر.

يقع المركب بالمنطقة الصناعية بالولاية، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا؛ المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سونطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الغرب حي 160 مسكن.

إن مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية الحالي كان أحد فروع المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية inditex والتي تحتل المرتبة 32في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية بأفريقيا وذلك حسب رقم الأعمال،وتعتبر مؤسسة تيندال أكبر هذه المؤسسات حيث أنها تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني،فحوالي 80 % من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا.

أما التموين بالمواد الأولية فهي تستورد نسبة 98 % ،وتتكون هذه المـــواد مـــن القطـــن الطبيعي نسبة80% ،والقطن الصناعي 18% ،بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد الكيميائية الـــتي تستعمل في العمليات الإنتاجية.

II-2- طبيعة نشاط المؤسسة:

ينتمي مجال نشاط المؤسسة للصناعات الخفيفة، ويحتوي على أربع ورشات وهي:

- ورشة الغزل Glature .
- ورشة النسيج Tissage.
- ورشة التكملة Finissage.
- ورشة الخياطة والتفصيل Confection.

حيث تقوم الورشات بإنتاج المنتجات التالية:

القماش (Textile) والذي يوجه لصناعة الأغطية والخيم،منتوجات مختلفة (قمـــاش مفـــصل) (Textile confection)كالخيم بمختلف الأحجام، ومختلف أغطيـــة الـــسيارات والـــشاحنات والمظلات،الخيط بحيث ينتج الخيط بأنواع عديـــدة ومتنوعـــة ذات الاســـتخدامات المختلفـــة ويستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية تتمثل في:

- القطن الطبيعي.
- القطن الصناعي.
- مواد كيميائية.
- مواد التلوين.
- ملحقات.
- معدل الاستهلاك السنوي للطاقة: 20000م.و/سا.
- الماء الموجود 110 م^3 / سا.
    - الماء المخصص للصباغة 100 م^3 / سا.
    - الماء المخصص للشرب 10 م^3 /سا.
    - الماء المخزن 1500 م^3/ سا.

ويكتسي نشاط المؤسسة طابع إنتاجي تسويقي،فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلـــب،وتعتبر موردا للعديد من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة،ووحدات الخياطة والخواص.

أما فيما يخص التصدير فلم تجر إلا تجربتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا وبلغاريا:

الأولى:كانت سنة 1988 نحو روسيا.

الثانية:كانت بتاريخ 1990/10/31 نحو بلغاريا بقيمة 83879.55$ وذلك لشركة انيداستريال آمبورت صوفيا (industrial import sofi).

II-3- وظائف وأقسام المؤسسة:

تتكون المؤسسة من الأقسام التالية:

II-3-1- قسم الغزل:

يحتوي هذا القسم على 29376 مغزل و 72 ماكنة، ومهنة غزل القطن الذي يمر بعدة مراحل:

- مرحلة الخلط والتفتيح والتنظيف.
- مرحلة السحب والبرم.
- مرحلة الغزل النهائي.
- مرحلة التمشيط.
- مرحلة التجميع.
- عملية التدويل.
- عملية التبخر.

كما يوجد مخبر لمراقبة واختيار جودة الخيط.

ولهذا القسم طاقة إنتاجية نظرية تقدر بـــ:4000 طن سنويا،من الخيوط على أساس العمل المتواصل بـــ:03 ورديات ،وفي الوقت الحالي فان هذا القسم يشتغل بنظام ورديتان فقط بطاقـــة إنتاجية سنوية تقدر بـــ:1800 طن أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـــ:45% .

II-3- 2- قسم النسيج:

ويحتوي على 348 ماكنة،ويتخصص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة، باســـتخدام مختلف الخيوط التي يتم صنعها في قسم الغزل وتمر عملية النسيج بعدة مراحل وهي:

- السحب Cannetage
- السد Ordinage.
- العقد Ncollage .
- التلقين Rentrage.

- التحويل الى قماش Tissage .
- الفحص والتنظيف Tondage .
- الفحص والمراقبة Visitage

تم ترجمة جزء من الأقمشة إلى التكملة والجزء الآخر للتسويق، وما يتميز به هذا القسم هو الضوضاء الكبيرة الصادرة عن الماكنات، والطاقة النظرية لهذا القسم تقدر بـــ:10.000.000متر طولي من القماش الخام سنويا،على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات ،غير أنه في الوقت الحـــالي يشتغل بنظامورديتان فقط بطاقة إنتاجية تقدر بـــ:3500.000متر طـــولي ســـنويا،أي بنـــسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر ب:35%.

II-3- 3- قسم التكملة: يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة ويوجد بهذا القسم عدة أنـــواع من آلات الصبغ، وتمر عملية التكملة بالمراحل التالية:

Pad bath	المعالجة بالبرودة
Pad roth	المعالجة بالحرارة
Lavage	الغسيل
Sechoir	التجفيف
Foulard	التهيئة للصنع
Jiggers	الحيجرة
Ecpcuniage	العصر
Antaclave	الصبغ في وسط حمض
Appretage	اكتساب خصائص إضافية
Preformage	تسوية القماش
Rotflae	الصبغة في درجة عالية من الحرارة
Calandre	الكي
Refendues	عملية القص
Education	التغطية بالبلاستيك
Visitage	المراقبة.

وأهم الأصبغة المستعملة هي:

- الأصبغة المباشرة

- الأصبغة الكبريتية.
- المواد الملونة.

وبعد ذلك يتم الوصول إلى عملية التجهيز، وهي العملية النهائية التي تلي عملية التبييض والصباغة وهي تهدف إلى تحسين مظهر الأقمشة.وتقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم بـــ:10.000.000م.ط على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات،غير أن هذا القسم في الوقت الحالي يشتغل بنظام ورديتان وبطاقة إنتاجية تقدر بـــ:3500.000م.ط أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـــ:35 %.

II-3- 4- قسم التفصيل والخياطة: Confection

إن أهمية هذا القسم لا تقل عن أهمية باقي الأقسام الإنتاجية، إذ تتم به عملية تفصيل الأقمشة وخياطتها لتصبح منتوجات جاهزة في شكل: **خيم**،**أغطية الشاحنات والسيارات، ومظلات مختلفة، وأسرة للتخييم**، وأنواع أخرى عديدة،وتتم عملية التفصيل والخياطة عبر عدة مراحل وهي:

- الرسم.
- التقطيع.
- التلحيم.
- الخياطة.

II-3- 5- قسم الصيانة Maintenance

يعتبر هذا القسم أكثر أهمية بالنسبة لأقسام الإنتاج الأخرى، وهذا نظرا لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية،عن طريق المراقبة والصيانة للآلات الإلكترونية والكهربائية،وصنع لبعض قطع الغيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية ويتوفر هذا القسم أيضا على محطة لتصفية المياه من الشوائب والأملاح.

II-3- 6- قسم الحماية والأمن:

مهمة هذا القسم وقاية المؤسسة من الحرائق، واستقبال الوافدين إلى المصنع وإرشادهم والسهر على أمن المؤسسة.

II-3-7- القسم التقني:

يوجد بهذا القسم عدة مصالح وهي عمدة الإنتاج،حيث تشرف على تنفيذ برنامج الإنتاج السنوي للحصول على أكبر كمية ممكنة من الإنتاج وبأقل تكلفة.

II-3- 8- قسم الإدارة والتمويل:

ويهتم هذا القسم بالأجور وتكاليف الإنتاج،الميزانية العامة،القروض والذمة المالية للمؤسسة،كما يضم مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية،كما يضم المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين والتكوين**

تهتم بشؤون العمال إداريا كالتعيين،الحضور، الغيابات، تكوين العمال وتدريبهم لرفع مستواهم.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية**

تشرف على جميع البرامج الثقافية، والرياضية، والاجتماعية التي تهم العمال.

- **مصلحة المحاسبة والمالية**

تعمل على استخراج المرتبات المالية في المواعيد المحددة ومراقبة الديون ومستحقات والمكافآت..إلخ

II-3-9- قسم التمويل والتسويق:

يحتوي هذا القسم على مصلحتين هما:

- **مصلحة التسويق**

هي التي تقوم بتسويق المنتوج إلى السوق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية قصد جلب العملة الصعبة.

- **مصلحة تسيير المخزونات:**

يقوم هذا القسم بتموين المؤسسة بكل المواد اللازمة لعملية الإنتاج،بحيث يكون التموين من الداخل أو الخارج خصوصا المادة الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

II-4- نظام العمل وتوزيع العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

برمجت هذه المؤسسة لكي تضم 2000 عامل ولكن الصعوبات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المؤسسة،حالت دون تحقق ذلك فلجأ مسيروها للتخفيض من عدد العمال وذلك للتقليل من التكاليف التي فاقت الإيرادات،ووضع من أجل ذلك نظام التسريح الطوعي وذلك عن طريق تحفيز العمل على ترك مناصبهم مقابل مبلغ معين يقدر براتب شهري معين، فوصل عدد العمال إلى

1153 عامل أنظر الملحق رقم (01)،ومازال أصحاب المؤسسة يهدفون إلى الوصـــول إلى ألــف عامل فقط لتحقيق الربح المتوقع من جهة والتخفيض من التكاليف (الأجور) من جهـــة ثانيـــة وتعمل هذه المؤسسة وفق نظام العمل المتواصل الذي يتكون من فوجين هما:

الفوج الأول: من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة ظهرا.

الفوج الثاني: من الساعة الواحدة ظهرا إلى التاسعة مساءا.

ويتوزع عمال هذه المؤسسة حسب الأقسام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العمال حسب الأقسام

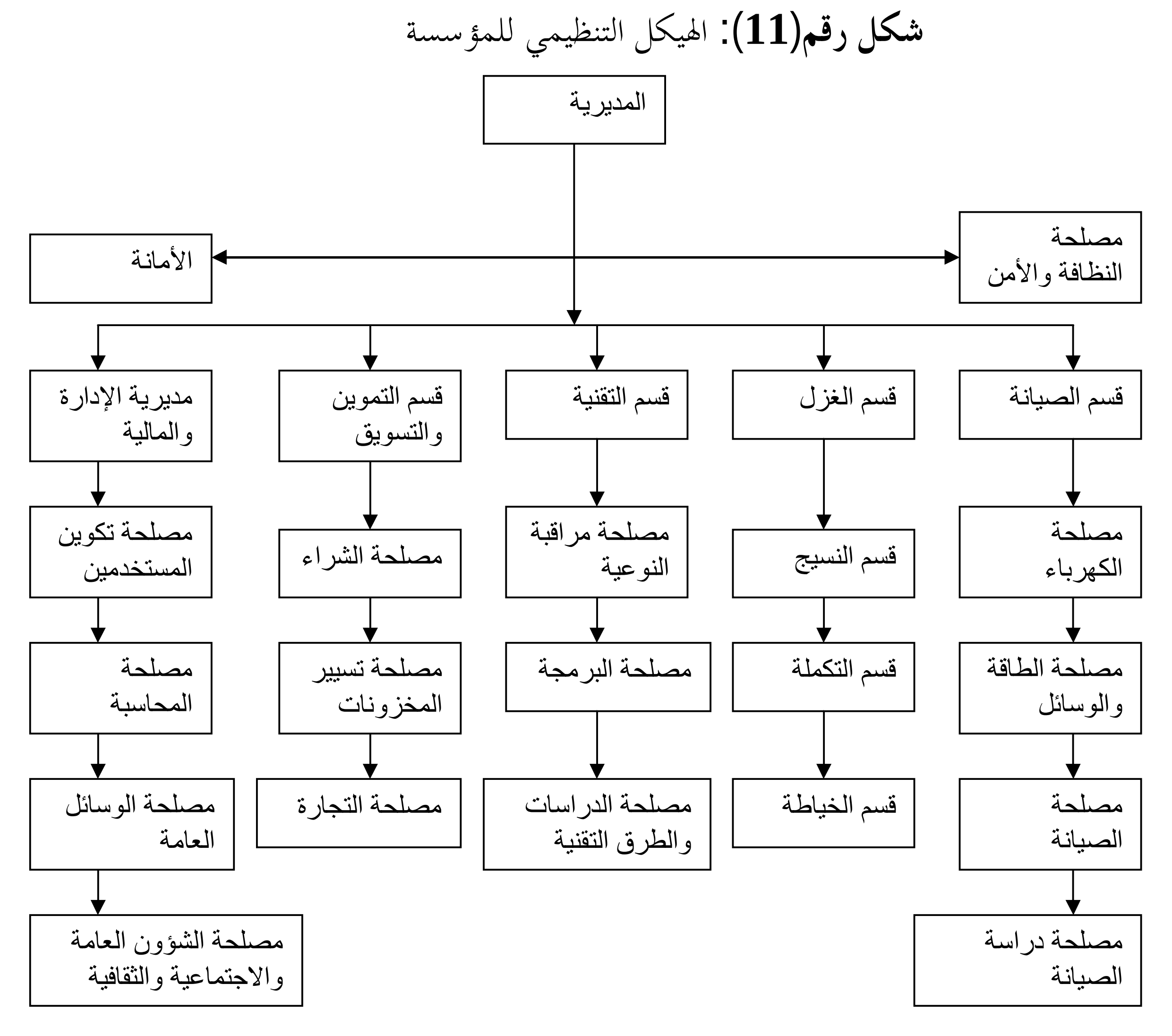
أقسام إنتاجية	/	أقسام تقنية	/	أقسام إدارية	/
الغزل	306	الصيانة	79	الإدارة والوسائل	99
النسيج	223	البحث والتنمية	14	المحاسبة المالية	23
التكملة	64	مراقبة الجودة	53	التموين والتسويق	28
الخياطة والتفصيل	142	الحماية والأمن	76	تسيير المخزونات	46

المصدر: مصلحة التكوين والمستخدمين بالمؤسسة

أما إذا فصلنا العمال حسب الجنس والدرجة المهنية فإننا نجدهم كما هو موضح بـــالملحق رقـــم (01).

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية:

شكل رقم(11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة التكوين والمستخدمين بالمركب

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية من أربع مديريات متكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة،حيث تحتوي المؤسسة على مديرية الإنتاج أين يتبع لها قسم الغزل ،النسيج،التكملة والتفصيل،ومديرية التسويق أين توجد دائرة الإحصائيات ودراسة السوق،والاتصال والإشهار،ومديرية الإدارة والمالية التي تضم مصلحة المحاسبة،الوسائل العامة،ومصلحة تكوين المستخدمين،بالإضافة إلى مديرية الصيانة والوسائل العامة.

II-5- مكانة المؤسسة على الساحة الوطنية والدولية:

تعتبر مؤسسة الأقمشة الصناعية **TINDAL** واحدة من أكبر المؤسسات النسيجية،كما تعتبر المؤسسة بالنسبة للعديد من الدول الأخرى كالولايات المتحدة الأمريكية وسوريا زبونا مهما، لأن المؤسسة تعتمد على شراء المواد الأولية (خاصة القطن) بنسبة 98% من الخارج.

وللمؤسسة دورها في الاقتصاد الوطني، حيث كانت حاجة الجزائر قبل إنشاء هذه المؤسسة إلى كمية كبيرة من السلع النسيجية، إذ تقوم باستيرادها من الخارج وبالعملة الصعبة ولتوفير هذه

الأخيرة وزيادة مناصب العمل تم إنشاء هذه المؤسسة، ولهذا فإن المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية لها وزن كبير في السوق، باعتبارها المؤسسة الوحيدة للأنسجة في الجزائر.

تقوم المؤسسة على المستوى المحلي بتغطية حصة كبيرة من السوق، فيما يتعلق بالخيم بمختلف أحجامها وأنواعها والمظلات الشمسية وأغطية الشاحنات والسيارات كما تغطي هذه المؤسسة تقريبا جميع الاحتياجات للمؤسسات العسكرية من الألبسة بجميع أنواعها وتقوم بتموين بعض الوحدات النسيجية الأخرى عبر الوطن.

II-6- رسالة مؤسسة Tindal والأهداف المرجوة:

II-6- 1- رسالة المؤسسة:

تتمثل رسالة المؤسسة الحالية في إنتاج منتوجات متنوعة ذات جودة عالية تخضع طبقا للمواصفات العالمية .

وشعار هذه الرسالة :

تيندال رفيقكم الدائم ، يضع تحت تصرفكم كل منتوجاتها من خيم متنوعة من جميع الإكسسوارات،تيندال رائد منتجات الاصطياف والأقمشة الراقية.

أما الرؤى والتوجهات المستقبلية فهي الانتقال الفعلي لاقتصاد السوق ومحاولة التأقلم مع عوامل البيئة المتغيرة ، والوصول إلى إمكانيات حقيقية للتصدير ، باعتبار أنها تطبق حاليا معايير الجودة للحصول على شهادة الجودة العالمية إيزو 9001 .

II- 6-2- أهداف المؤسسة:

بعد تراكم الديون على المؤسسة والعجز المتواصل الذي وقعت فيه، نتيجة خفض الدعم من طرف الدولة واستقلالها ماليا وإداريا من جهة وكذا المشاكل الأخرى التي سنتناولها لاحقا من جهة أخرى، أصبحت المؤسسة مجبرة على بلورة أهدافها لضمان بقائها في السوق فأصبحت أهدافها تتمثل في الآتي:

- تحقيق نتيجة صافية تقدر بـ:236.000.000 دج سنة 2006.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلكين على المستوى الوطني.
- جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير.
- تكوين العمال وتأهيلهم.

- تقليص عدد العمال إلى 1000 عامل سنة 2006 والذين يبلــغ عــددهم 1153عامــل حاليا(الملحق01) وذلك بواسطة مخطط جماعي إما الذهاب الطــوعي –وهــو راض –أو التقاعد المسبق أو التقاعد السني.
- توفير الطلبيات في وقتها وتطبيق معايير الجودة للحصول على شهادة الايزو.
- التقليص من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة،أما على المدى البعيد فهي تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقــد اتفاقيــات شــراكة للحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية.
- تنمية وتطوير نظام تسييري يتماشى مع المتطلبات.
- تسديد الديون الناتجة عن تراكمات لسنوات سابقة.
- دفع أجور العمال في الوقت المحدد.
- تخفيض تكاليف الطاقة- الماء.الكهرباء.الغاز-المستعملة في العملية الإنتاجية،وهــذا ما لم تستطع تحقيقه في السنوات الماضية،فنجد استهلاكاتها لسنتي 2003و2004 في الجدول التالي:
- **جدول رقم(05)**:استهلاكات الماء،الكهرباء والغاز لسنتي 2003/2004.

	2003		2004	
	الكمية	السعر دج	الكمية	السعر دج
الماء	98597م^3	3464149.18	110114 م^3	3866295.21
الكهرباء	9716788ك.و/سا	23614389.95	10354709ك.و/سا	27731256.98
الغاز	1890892م^3	3853932.19	1892875 م^3	4045732.5

المصدر: مصلحة الصيانة

وللإطلاع بالتفصيل على استهلاكات الكهرباء والماء والغاز الرجوع إلى الملاحق رقــم02-03-04.

الفصل الخامس: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية

تم التطرق في دراستنا هذه إلى معظم متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية بنوعيها البيئة العامة والخاصة،وسيتم التفصيل في كل عنصر من هذه العوامل كالتالي :

I- البيئة العامة للمؤسسة :

يمكن أن نقول أن معظم هذه العوامل لا تخضع لسيطرة المؤسسة أي لا تتحكم فيها إدارة المؤسسة وفيما يلي أهم هذه العوامل :

I-1- العوامل الاقتصادية : وهي ذات تأثير مباشر على العرض والطلب على منتجات المؤسسة مثل :

الأسعار: أسعار منتجات المؤسسة مرتفعة وهذا نظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج الخاصة بالوحدة الواحدة وذلك لارتفاع بعض أقسام التكاليف المتغيرة والمتمثلة في المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج باعتبار أنها مستوردة بنسبة 98% من الخارج وحسب ما أكد لنا مستوردي المؤسسة أنه لا توجد أي علاقة طيبة مع الموردين،وهذا ما يمثل مصدر تهديد للمؤسسة على المدى الطويل ، هذا بالإضافة إلى أنه لا توجد سلع بديلة تماما يمكن للمستهلك اقتناءها،ولكن توجد سلع متشابهة لكنها بأقل جودة وأقل سعر.

مدى تأثير السوق الموازية:تؤثر السوق الموازية على مبيعات المؤسسة ،وذلك من خلال الأسعار باعتبار أن أسعار المنتجات التي تطرحها السوق الموازية أقل من أسعار المؤسسة محل الدراسة،وبالتالي تناقص المبيعات،وهذا ما يمثل تهديد آخر يواجه المؤسسة يفرضه المحيط الاقتصادي.

مدى تأثير ندرة الموارد على إنتاج المؤسسة: ندرة المادة الأولية المتمثلة في القطن تؤثر بالسلب على إنتاج المؤسسة، باعتبار أنه يؤدي إلى الكثير من التعطلات في العملية الإنتاجية.

I-2- العوامل المالية:

التضخم:يؤثر على أسعار المواد الأولية المستوردة،باعتبار أنه يتم صرف العملة الوطنية بالعملة الصعبة،وبالتالي فالتضخم يؤثر بدرجة كبيرة على أسعار هذه المواد وهذا ما يمثل تهديدا آخر تواجهه المؤسسة.

سعر الصرف:ارتفاع سعر الصرف يؤدي إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية وبالتالي الزيادة في التكاليف، مما يعني أن هذا المحيط غير مواتي تماما لنشاط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

نظام الضرائب : رغم أن النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبح أقل تعقيدا من النظام السابق ، إلا أنه يبقى عائقا أمام المؤسسة في تحقيق غاياتها الأساسية باعتبار أنه يؤدي إلى ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة محل الدراسة والتي وصلت حسب مسئولي المؤسسة إلى 35.000.000دج لذلك فالمؤسسة تنظر إلى الضرائب على أساس أنها تهديد كبير جدا.

إعانات ودعم الدولة: لا تقدم الدولة للمؤسسة حاليا أي دعم سواء في الجانب الإنتاجي أو جانب حماية المنتوجات،كما لا تقدم لها أية إعانة مالية مع العلم أن المؤسسة مثقلة بديون مالية كبيرة تجاه مصلحة الضرائب و البنوك.

يمثل البنك الوطني الجزائري(BNA) المؤسسة المالية الوحيدة التي تقوم بتمويل نشاطات المؤسسة،سواء كان ذلك بخلق خطوط القرضles lignes de credit أو بتمويل نشاطات الاستثمار داخل المؤسسة،والمتمثلة أساسا في تمويل القيم المنقولة خاصة الآلات والمعدات ووسائل النقل المستعملة في العملية الإنتاجية.

إذن فمؤسسة تيندال تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي فيما معناه أن المؤسسة بحالة صحية غير جيدة باعتبار أنه لا يوجد تمويل داخلي،وهذا ما تعاني منه معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،بحيث تعاني من تراكم الديون مع أن الدولة تدخلت لعدة مرات من أجل تطهيرها ماليا ومحاسبيا.وبما أن البنك الوطني الجزائري يمول المؤسسة محل الدراسة بصورة مستمرة فهذا معناه أن المحيط المالي مواتي لنشاط المؤسسة.ذلك لأن التمويل قد يعتبر الحجر الأساسي في بقاء المؤسسة وتوسعها.

ومؤسسة تيندال تتحصل على أي قرض تريده من قبل البنك الوطني الجزائري بعد الدراسة المالية للمؤسسة التي يقوم بها البنك،باعتبار أن هذا الأخير يتبع هذا الإجراء في عملية منح القروض ودراسة طلب القرض منذ استقلالية المؤسسات،وهذا شيء ايجابي وتطور ملموس في سياسات تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

I-3- تحليل الوضعية المالية لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية:

بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة محل الدراسة لسنة2004-أنظر الملحق رقم(05-06).
يمكن تحليل الوضعية المالية للمؤسسة كالتالي:

- رأس المال الخاص يظهر بقيمة سالبة والناتجة عن تراكمات لنتائج سنوات سابقة-خسائر- والتي تظهر بالقيمة السالبة بحوالي 61مليار سنتيم،وهو ما يعيق عملية تمويل أي استثمار أو أي توسع استثماري.

كما أن المؤسسة تمتلك أموال خاصة لكنها ليست بالقدر الكافي الذي يمكن من تغطية نتائج أو خسائر السنوات السابقة،وحسب رئيس مصلحة المالية فان هذه الـديون تم تحميلـها علـى المؤسسة بعد تجزئة المؤسسة الأم انديتاكس sonitex سنة 1998 إلى ميـديفيل medifil ببوقاعة والفاديتاكس alfaditex ببجاية والمؤسسة العمومية للجوت،وبعد التقسيم تم تحميـل ديون المؤسسة الأم إلى مؤسسة تيندال محل الدراسة.

- تظهر حسابات الديون أن أعظم قيمة للديون توجد في الحساب الخاص بديون الاستثمار-حساب52-بقيمة 62 مليار سنتيم،مما يعني وجود استثمارات إنتاجية كبيرة وهو مـا يفـسر ضخامة المبلغ الخاص بحساب تجهيزات الإنتاج في الأصول الثابتة والمقدر بحـوالي 71 مليـار سنتيم،ويأتي المبلغ الخاص بديون الاستغلال بحوالي 24 مليار سـنتيم وبـالنظر إلى جـدول حسابات النتائج أنظر الملحق رقم-07- نجد أن نتيجة الاستغلال مدينة –خسارة- والناتجـة عن تعاظم وتضخم الحسابات الخاصة بمصاريف الاستغلال (حساب63------ح68).

- أما فيما يخص المصاريف المالية والتي تأخذ أكبر قيمة في الديون- 108مليار سنتيم-والناتجة عن تراكمات الفوائد-مستحقات القروض-حيث نجد أن أعظم مبلغ في مصاريف الاستغلال موجود في الحساب المتعلق بالمصاريف المالية –حساب65-،مما يدل على أن مصاريف الديون تؤثر على استغلال المؤسسة(نتيجة الاستغلال).

- بالنسبة للأصول الثابتة(الاستثمارات)يظهر بها أعظم مبلغ بحوالي 71مليار سنتيم والمتعلـق بتجهيزات الإنتاج وهو ما يدل على وجود استثمارات ضخمة بالمؤسسة تتطلـب تجهيـزات عالية التكلفة،كما أن كبر المبلغ المتعلق بالاهتلاكات الخاصة بالتجهيزات يدل على أن:

- الآلة تعمل بكامل طاقتها مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الاهتلاك
- الآلات المستخدمة في الإنتاج ذات تكنولوجيا عالية.

- بالنسبة للمخزونات فان أعظم قيمة فيها تأخذها المواد واللوازم بقيمة 12مليار سنتيم ممـا يدل على أن المؤسسة تتوفر على مخزون كافي من المواد يضمن عدم تقطع العملية الإنتاجيـة، وبالتالي الوفاء في الآجال المحددة بالنسبة للزبائن.

- بالنسبة للحقوق نلاحظ أن أكبر مبلغ والذي يقدر بحوالي26مليار سنتيم والخاص بحـساب العملاء وهو ما يفوق المبلغ الخاص بالإنتاج المباع -حساب71- مما يدل علـى أن المؤسـسة لديها صعوبة في تحصيل إيرادات مبيعاتها وهو ما يؤثر على تمويل دورة الاستغلال في المؤسـسة

ويحول دون تسديد مختلف التزاماتها تجاه الغير بما في ذلك الموردين،كما أن هذا أثر على جانب السيولة في المؤسسة مما يؤدي إلى التأثير الواضح على خزينة المؤسسة.

- تظهر نتيجة المؤسسة كخسارة بقيمة 35مليار سنتيم رغم أن المؤسسة تمتلك تجهيزات إنتاجية ضخمة تترتب عليها تكاليف ضخمة وتحقق أرقام أعمال بسيطة.

وبالرجوع إلى جدول حسابات النتائج نجد أن المبالغ المتعلقة بالإيرادات –حساب71-حساب74-حساب77-حساب 78-لا تتمكن من تغطية مصاريف الاستغلال من حساب63 إلى حساب 68 حيث نجد أن:حساب63 مصاريف المستخدمين يأخذ ثاني أكبر مبلغ وهو ما يدل على أن تكاليف العمالة تزيد من أعباء المؤسسة،وحساب64 ضرائب ورسوم الذي يأخذ قيمة معقولة حيث يمثل أشكال مختلفة من الضرائب والرسوم،هذا بالإضافة إلى حساب65 مصاريف مالية الذي يمثل أكبر عبء يؤثر تأثيرا كبيرا على نتيجة الاستغلال،وهذه المصاريف ناتجة عن الفوائد المتراكمة عن الديون والمتعلقة بالسنوات السابقة والتي أدت إلى صعوبة تسديد الديون مضافا إليها هذه الفوائد.

بما أن الأموال الخاصة سالبة فان رأس المال العامل(الأموال الدائمة- الأصول الثابتة)حتما سيكون سالبا،مما يدل على أن المؤسسة في حالة جد خطرة،حيث لا يمكن تمويل أي عملية استثمارية في المدى الطويل.

كما أن رأس المال الخاص(الأموال الخاصة –الأصول الثابتة)حتما سيكون سالبا مما يدل على أن المؤسسة في حالة بالغة الخطورة حيث لا يمكن تمويل أية عملية في الأجل القصير.

-لا يظهر حساب البنك وحساب الصندوق والحساب الجاري (مختلف حسابات القيم الجاهزة) مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك سيولة جاهزة ،وهو ما يمثل خطرا كبيرا على خزينة المؤسسة،إذ لا يمكن أن تسوي مختلف تعاملاتها قصيرة الأجل أو الحالية.

I-4- العوامل الاجتماعية:يمكن التطرق إلى تأثير العوامل الاجتماعية على المؤسسة من خلال التطرق إلى العامل الديمغرافي ومستوى التعليم ودرجة خروج المرأة للعمل والتي تمثل مكونات البيئة الاجتماعية:

العوامل الديمغرافية:رغم أن سكان المنطقة عددهم كبير إلا أنهم لا يستعملون منتجات المؤسسة بشكل كبير ،وبالتالي قلة الطلب على هذه المنتجات،وهذا ما يفسر إنتاج المؤسسة حسب الطلب لتفادي تكاليف التخزين.

مستوى التعليم:يمتاز سكان المنطقة بنوعية تعليم وتحضر متوسطة نوعا ما،باعتبار أنه لا يوجد وعي بمعنى الكلمة للمستهلك،وحسب مسئولي المؤسسة فان المستهلك يفضل السلعة الأجنبية ذات السعر المنخفض على سلعة المؤسسة رغم أنها ذات جودة عالية.

خروج المرأة للعمل:المجتمع لا يعارض عمل المرأة وهذا ما نلمسه في عدد المناصب التي تشغلها النساء والذي يقارب 90 امرأة من اصل 1153عامل-انظر الملحق رقم(01).

ا **البطالة**:اليد العاملة متوفرة فيما معناه أن نسبة البطالة مرتفعة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض أجرة اليد العاملة ،وبالتالي فالمؤسسة أمامها فرصة يجب استغلالها.

I-5- العوامل السياسية:المؤسسة ترى بأنه هناك توازن أو استقرار سياسي مواتي لنشاطها،حيث أن نشاط المؤسسة لم يتعرض إلى سلبيات ما تعيشه البلاد من مشاكل،لكن وحسب مسئولي المؤسسة فان بعض القرارات السياسية التي صدرت مؤخرا كالمتعلقة بالانظمام الىالمنظمة العالمية للتجارة تمثل تهديدا تواجهه المؤسسة وقيدا يفرضه المحيط السياسي ،وما تصدره الدولة من قرارات فيما يخص الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي تتمتع منتجاته بالجودة العالية وانخفاض الأسعار وبالتالي انخفاض سعر الوحدة الواحدة مقارنة بأسعار المؤسسة محل الدراسة. وذلك ما جعل القائمين على تسيير المؤسسة يتخوفون من عدم القدرة على المنافسة وبالتالي الخروج من السوق.

I-6- العوامل القانونية والتشريعية:يمكن توضيح تأثير البيئة القانونية والتشريعية على نشاط المؤسسة من خلال التطرق إلى العوامل التالية:

قوانين العمل والعمال: تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال القانون الأساسي والداخلي الذي ينظم علاقات العمل والعمال بحيث وحسب مسئولي المؤسسة فإن هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال تقوم بتشجيعهم للعمل ، لأنها تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة وكذلك مع أهداف ومصالح المؤسسة بصفة عامة.

قوانين الحكومة : القوانين والتشريعات الحكومية غير المرنة كانت واحدة من الأسباب الرئيسية لإعاقة تطور ونمو بل واستمرار بعض المؤسسات ، وهذا ما يشكل تهديد قانوني تشريعي يفرضه المحيط القانوني على المؤسسة.

أثر التعريفات الجمركية على واردات المؤسسة:واردات المؤسسة من المادة الأولية تأتي واردات المؤسسة كلها من الخارج ، وفرض تعريفات جمركية يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج

، وهذا يمثل تهديد يواجه المؤسسة بحيث يؤثر ذلك على أسعار المنتوجات والتي تصبح غير تنافسية إذا ارتفعت تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة .

I-7- العوامل التكنولوجية : إن ما حدث من تطور تكنولوجي في القرن الواحد والعشرين يستوجب على المؤسسات الجزائرية العمل المتواصل والدؤوب لضمان السرعة في الإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها .

وفيما يخص مؤسسة تيندال فإن التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية متوسطة نوعا ما ، وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط التكنولوجي باعتبار أن المؤسسة تعاني من الكثير من التعطلات والتوقف في أداء أنشطتها .

أما فيما يخص نقل التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية فهي منعدمة على الإطلاق باعتبار أن المؤسسة لا تقيم أي شراكة مع مؤسسات دولية أخرى أكثر تطورا كما أنها لا ترسل الموارد البشرية للتكوين بالخارج ، لذلك فالمؤسسة حسب مسئوليها تحاول أن تحصل على تكنولوجيا جديدة للمحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه ، ولكن لم نلمس ذلك على مستوى الإنتاج .

I-8- البيئة الدولية :باعتبار أن المؤسسة لا تقوم بعملية التصدير على الإطلاق وبالتالي فان البيئة الدولية لا تعتبر قيدا. ولكن هذه البيئة تفرض قيودا كثيرة على المؤسسة من جانب الاستيراد باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم باستيراد المادة الأولية من الخارج ، ولا تقيم أي علاقات طيبة مع الموردين أو المؤسسات الدولية البائعة للمواد الأولية ، إذن فذلك يمثل تهديدا يفرضه المحيط الدولي على المؤسسة .

II- البيئة الخاصة لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية:

تؤثر البيئة الخاصة على نشاط المؤسسة بطريقة أو بأخرى،ويمكن أن تمثل متغيرات هذه البيئة أما فرصا سوقية يجب على المؤسسة استغلالها ، أو تهديدات من الضروري على المؤسسة مواجهتها أو الحد منها .

II-1- الموردون : تعتبر الولايات المتحدة وسوريا وأسبانيا أكبر الموردين لمؤسسة تيندال حيث تستورد منها ما يعادل 80% من القطن الطبيعي و18% قطن صناعي وكذلك بالنسبة لألمانيا وبلجيكا في استيراد المواد الكيميائية ومواد التلوين.وتتمثل المؤسسات الموردة فيما يلي:

- المادة الأولية:

- شركة اكسبور تاكستيل**EXPORTEXTIL**وشركة اريفاكس**ARIVEX** وشركة راتكــو **RATCO** الأسبانية.
- شركة اكزو **AKZO** الالمانية.
- شركة شركة كوباكو **COPACO** الفرنسية-انظر الملحق رقم(08).
- **المواد الكيميائية:**
- شركة سيبا **CIBA** و شركة بيزما **BIZMA** السويسرية.
- شركة سولفاي **SOLVAY** البلجيكية.
- شركة بروتاكس **PROTEX** وباير **BAYER** الفرنسية-انظر الملحق رقم (09).
- **مواد التلوين:**
- شركة ب م س **B.M.S** و كلاريان **CLARIANT** الاسبانية.
- شركة ميتراك **METRAC** البلجيكية.
- شركة سيبا **CIBA** و بيزيما **BEZEMA** السويسرية-انظر الملحق رقم(10).

فالمؤسسة تعاني من التبعية إلى الخارج فيما يخص المادة الأولية المستعملة في العملية الإنتاجيــة مــع العلم أن هذه المواد مرتفعة الثمن، وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لهذه المؤسسة وبالتــالي ارتفاع سعر الوحدة الواحدة ،وحسب ما أكده لنا مسئولوا مصلحة التموين بالمؤسسة فإن هــذا الجانب (المورد) يمثل تهديدا كبيرا يواجه المؤسسة ، هذا بالإضافة إلى أن عملية تسديد قيمة المواد الأولية تتم بالشكل الفوري فيما معناه أن المورد لا يقدم أي تسهيلات فيما يخص عملية الــدفع ، مما يشكل عائقا أمام استمرار النشاط الاقتصادي الذي تقوم به،وعلاقة المؤسسة مع الموردين تعتبر علاقة مورد فقط لا أكثر ولا تربطها بهم أي نوع من الصداقة ، فالمؤسسة تقوم بــالتموين مــن الخارج بنسبة 80% من المواد الأولية وهي نسبة عالية جدا ، والمعاملة مع المورد لا تكون بشكل مباشر بل يلعب البنك الوطني الجزائري (BNA) دور الوسيط بين المؤسسة والخــارج في حالــة الاستيراد ، فبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاجه شرائه يقوم البنك بدفع قيمــة المــشتريات بالعملة الصعبة نيابة عن المؤسسة دون الاتصال المباشر بين المؤسسة موضع الدراســة والمــوردين الأجانب.

وهذا يشير أن المؤسسة لا يمكن الحصول على تلك التخفيضات والحوافز الأخرى سواء في طريقة التسديد أو إيصال البضاعة وغيرها .

II-2- المستهلكون : إن معظم تعاملات مؤسسة تيندال تكون مع الجيش ويمثل نسبة 90% من منتجاتها توجه إلى هذا القطاع ، وتقوم بنقل المنتوجات بنفسها إلى هذا الزبون باعتبار أنه زبون مهم ، وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة –أما الزبائن العاديين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد ، فيأخذون المنتجات بوسائلهم الخاصة،لكن الزبون له الحق في التفاوض مع المؤسسة فيما يخص الكمية والنوعية كما له الحق في متابعة مراحل إنتاج السلعة.

أما فيما يخص التسديد فان المؤسسة تثق في العميل ولكن ليس بدرجة كبيرة ،إذ أنه لابد على المؤسسة أن تأخذ احتياطاها لتتمكن من مواجهة كل مشكل قد ينجم عن تصرفات العملاء والذي قد تنجر عنه نتائج وخيمة على المؤسسة،وهذا جدول يوضح مبيعات المؤسسة لمختلف مستهلكي منتوجاها .

جدول رقم (06) :تطور مشتريات المستهلكين لمنتوجات المؤسسة خلال سنة 2004.

المؤسسة	الكمية المشتراة(متر طولي)	المبلغ (دج)
الجيش الوطني الشعبي	922694.1	314321860.09
المؤسسات شبه العسكرية	26993	17312766.42
أونا ديتاكس	370614197	25656890.40
مجمع سونيتاكس	-157434.07	-11525783.92
المؤسسات الوطنية	111180.79	51345175.69
مبيعات المعارض	5981	3755739.01
الخواص	213049.37	68489531.50
الجماعات المحلية	30826.95	33776533.58
أفراد	28937.75	21955310.98
مديرية الأمن الوطني	11168	32974650.00
أنديتاكس	200507	12831670.13
المجموع	1434162.89	570894343.88

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ بان أعلى قيمة للمبيعات قد بلغت 314321860.9 لمؤسسة الجيش الوطني الشعبي حيث ان نسبة 90% من منتجات المؤسسة موجهة لهذا القطاع،أما

باقي المستهلكين فيتمثلون في الغالب في المؤسسات العمومية مثل:أوناديتاكس **ENADITEX**و سونيتاكس جروب**SONITEX GROUPE** وانـــديتاكس **INDITEX** والـــشركات الوطنيـــة بالإضافة إلى مبيعات المعارض،أما فيما يخص القيمة السالبة المقدرة بـــ:11525783.92- فهي تمثل مبلغ الكميات المباعة لمجمع سونيتاكس و التي قامت بإعادتها للمؤسسة-أنظر الملحق رقم(11).

أما فيما يخص توزيع المنتجات فالمؤسسة تعتمد علة التوزيع المباشر،وذلك حرصـا علـى وصول المنتوج إلى المستهلك في أحسن الظروف، وكذلك لتخفـيض تكلفـة التـسويق إلى حدودها الدنيا من أجل الحفاظ على تنافسية الأسعار.

لذلك نلاحظ أن العلاقة بين المؤسسة و الزبون الحالي غير طيبة وهذا ما نلمسه في عمليـة نقل المنتجات،فالزبون يقوم بنقل منتجاته بنفسه وهذا ما يمثل إرهاصا له،إذن فهذه العلاقة تعتبر تهديدا يفرضه محيط الزبائن وعلى المؤسسة مواجهته بتحسين هذه العلاقة للحفاظ على الزبائن الحاليين.

II-3- المنافسون المحتملون:النصيب الذي تشغله المؤسسة من السوق كبير جدا ،هذا يعني أن ظاهرة الاحتكار ما تزال السمة الرئيسية لشكل السوق في الجزائر،رغم إجراءات الانفتاح ومحاولة اعتماد آليات اقتصاد السوق هذا من جهة،ومن جهة أخرى أنـه في حالـة دخـول منافسين جدد ستخرج المؤسسة من السوق باعتبار أن أسعارها غير تنافسية،فيما معناه أنها لن تستطيع الوقوف في وجه المنافسة.

لذلك فلا توجد منافسة حقيقية بالمعنى الحقيقي وإنما المؤسسة تواجه منافسة مـن بعـض المنتجات المقلدة القادمة من باكستان والصين،والتي تتميز منتجاتها بعدم مطابقتـها للمعـايير المتعارف عليها في إنتاج هذا النوع من القماش كعدم القابلية للاحتـراق والمقاومـة للمـاء والحرارة، وهذا ما يفسر انخفاض أسعار هذه المنتجـات مقارنـة بأسـعار المؤسـسة محـل الدراسة.ومع هذا فان دخول منافس جديد في المجال الإنتاجي من دون شك سـيمثل تهديـد للمؤسسة من حيث التفوق في تكاليف الإنتاج وعلى المؤسسة أن تأخذ هذا بعين الاعتبـار و إلا ستخرج قريبا من السوق.

II-4- السلع البديلة:لا توجد سلع بديلة بسوق الأنسجة الصناعية، وإنما هناك منتجـات مقلدة من دول أجنبية تدخل بطريقة غير قانونية،مع العلم أن هذه المنتوجات غـير مطابقـة للمواصفات الدولية المطبقة على هذا النوع من الإنتاج،باعتبار أن مؤسسة الأقمشة الـصناعية

الجزائرية تنتج وفقا للمواصفات الدولية المعتمدة ،كعدم تعرض القماش للحريق ،ومقاومته للماء وتلاؤمه مع العوامل الطبيعية المختلفة،فعدم وجود سلع بديلة في السوق يطرح أمام المؤسسة فرصة سوقية يجب أن تستغلها من خلال زيادة مبيعاتها والتوسع أكثر في السوق.

III-فرص وتهديدات المؤسسة العمومية للأقمشة الصناعية الجزائرية

III-1- الفرص المتاحة:

- طاقة إنتاجية غير مستغلة.
- مركز قيادي في السوق المحلية .
- عوامل اجتماعية مواتية لنشاط المؤسسة.
- الكوارث الطبيعية تعتبر كفرصة نظرا لازدياد الطلب على منتوجات المؤسسة.
- إعفاءات ضريبية ممنوحة عند التعامل مع بعض المؤسسات كمؤسسة سونطراك والمؤسسة العسكرية.
- إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا.
- إمكانية حقيقية للتوسع أكثر في السوق.
- جودة منتوج المؤسسة مقارنة بالمنتوجات الأجنبية.
- قوانين العمل والعمال تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- إمكانية الحصول على أموال في شكل قروض لتغطية احتياجات المؤسسة.

III-2-التهديدات:

- نظام الضرائب والجباية غير مواتي.
- التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية متقادمة.
- نسبة تضخم مرتفعة
- منتجات المؤسسة غير محمية من ظرف الدولة.
- تقلبات في أسعار الفائدة.
- تقلبات في سوق النقد الأجنبي.
- بيئة قانونية وتشريعية غير مواتية.
- تذبذب في القرارات السياسية.
- نقص الرقابة على الاستيراد والتصدير.
- اعتماد المؤسسة على التكلفة في تسعير منتجاتها.

- علاقة غير طيبة مع العملاء.
- علاقة غير حسنة مع الموردين.
- ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- تجاه مصلحة الضرائب
- ديون مالية تجاه مصلحة الضرائب.
- ديون مالية تجاه البنوك.
- تكاليف النتاج مرتفعة.
- تراكمات للديون الخاصة بالسنوات السابقة.
- التبعية الكاملة للخارج فيما يخص المادة الأولية.
- تهديدات السلع البديلة المقلدة.
- جهاز تسويقي غير كفء.
- عدم وجود تمويل داخلي للمؤسسة.
- تسديد فوري للمواد الأولية.
- عدم مسايرة المؤسسة للتطور التكنولوجي عند شراء التجهيزات.
- تكاليف المؤسسة غير تنافسية.

III-3- تحليل فرص و تهديدات مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL :

بعد اكتشاف الفرص و التهديدات قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة التسويق و رئيس مصلحة التموين و بحضور نائب المدير العام للمؤسسة تم تحليل كل نقطة من الفرص و التهديدات،بحيث تم إعطاء نسبة مئوية لكل عنصر،بحيث نعطي أكبر نسبة للعنصر الأهم ثم المهم، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (07): تحليل فرص وتهديدات المؤسسة محل الدراسة.

التهديدات و الفرص	تأثير العنصر على تحقيق أهداف المؤسسة(%)	إحتمال حدوث العنصرعلى أرض الواقع(%)	أهمية العنصر (الأثر x الاحتمال)(%)
التهديدات:			
- تكاليف المؤسسة غير تنافسية	80	60	*4800
- علاقة غير طيبة مع الموردين	70	70	*4900
- علاقة غير طيبة مع الزبائن	80	60	*4800
- ارتفاع أسعار المادة الأولية	90	95	*8550
- نظام الضرائب و الجباية غير مواتي	60	50	*3000
- التكنولوجيا الانتاجية المستخدمة متقادمة	20	30	*600
- ديون مالية تجاه مصلحة الضرائب	30	40	1200
- ديون مالية تجاه البنوك	40	50	*2000
- التبعية للخارج فيما يخص التموينات	70	75	*5250
- جهاز تسويقي غير كفء	50	50	*2500
- عدم وجود تمويل داخلي للمؤسسة	25	20	*5000
- تقلبات في أسعار الفائدة	40	35	1400
- قص الرقابة على الاستيراد والتصدير	75	70	*5250
المجموع			49250
الفرص:			
- طاقة إنتاجية غير مستغلة	70	80	*5600
- إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا	70	75	*5250
- جودة منتوج المؤسسة مقارنة بمنتوجات المنافسين.	90	90	*8100
- إعفاءات ضريبية عند التعامل مع مؤسسات الجيش	20	20	400
- قوانين العمل و العمال تتماشى مع أهداف المؤسسة	60	65	*3900
- الكوارث الطبيعية تعتبر كفرصة	20	10	300
المجموع			23550

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تواجه سبعة تهديدات رئيسية، في حين أن البيئة الخارجية تتيح للمؤسسة ثلاثة فرص رئيسية فقط،ومن بين هذه التهديدات نجد أن:

- تكاليف المؤسسة غير تنافسية فيما معناه أن المؤسسة تواجه تهديدات في حالة دخول منافس جديد إلى السوق وبالتالي لا يمكنها البقاء.
- ارتفاع أسعار المادة الأولية المستوردة،الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي ارتفاع سعر الوحدة الواحدة.
- علاقات غير طيبة سواء مع الموردين أو الزبائن وهذا أيضا يمثل عائقا أمام المؤسسة للتوسع أكثر في السوق.
- عدم وجود تمويل داخلي للمؤسسة الشيء الذي يدل على أن المؤسسة في حالة مالية غير جيدة.

ومن بين الفرص المتاحة نجد:

- طاقة إنتاجية يمكن استغلالها غير مستغلة.
- إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا.
- منتوج المؤسسة ذا جودة عالية مقارنة بالمنتوجات المنافسة.

لذلك فمجموع الفرص أكبر من مجموع التهديدات فيما معناه أن البيئة الخارجية ليست في صالح المؤسسة،لذلك فالحلول المقترحة على المؤسسة سيتم عرضها في الاقتراحات لاحقا.

IV – عرض و تحليل بيانات الاستمارة

-هل قوانين الحكومة الصناعية و التجارية تتماشى مع أهداف المؤسسة ؟

جدول رقم (08): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم 01

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	20	%67
إلى حد ما	10	%33
لا	0	
المجموع	30	%100

من ملاحظتنا للجدول السابق يتضح بأن الإجابة كانت بالايجاب بنسبة 67% و هذا معناه أن قوانين الحكومة الصناعية و التجارية تتماشى مع أهداف المؤسسة بالنسبة لهذه المجموعة

من مؤسسات العينة المدروسة، و 33% من هذه المؤسسات كان جوانبها " إلى حد مـــا" أي أن القوانين تتساير مع أهداف المؤسسة إلى حد ما، في حين لم توجد أية مؤسسة صرحت بعدم تماشي قوانين الحكومة الصناعية و التجارية مع أهدافها من جهة أخرى، فإذا ما تمعنا جواب المؤسسة محل الدراسة نجد بأن القوانين تتماشى مع أهداف المؤسسة بشكل صريح ، فحسب هذه الأخيرة فـــإن هذه القوانين تضعها الدولة و هي واجبة الاحترام و التطبيق ، إذ أنه من غير الممكن تجاوز ما تسنه الدولة من قوانين بل على المؤسسة مراعاتها و محاولة التأقلم معها و بالتالي تحقيق غاياتها و كل مـــا تصبوا إليه ، لكن رغم هذه النتيجة التي تم الحصول عليها من الميدان، إلا أننا نعتقد بأنه في كـــثير من الأحيان ، فإن قوانين الحكومة الصناعية و التجارية غير المرنة كانت واحدة مـــن الأســـباب الرئيسية لإعاقة تطور و نمو، بل واستمرار بعض المؤسسات الوطنية و تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

جدول رقم (09): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم 2

-هل إجراءات التصريح للمشروعات الجديدة مرنة ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**5**	**%16**
إلى حد ما	**19**	**%64**
لا	**6**	**%20**
المجموع	**30**	**%100**

انطلاقا من الجدول أعلاه نستنتج بأن 64% من مجموع المؤسسات كان جوابها بالنـــسبة لمدى المرونة و إجراءات التصريح للمشروعات الجديدة "إلى حد ما" ، بينما كانت نسبة الإجابـــة "بنعم " 16% من مجموع المؤسسات ، أما نسبة الإجابة بـــ:"لا" فكانت 20% من مؤسسات العينة المدروسة ، فتحليل هذه النسب الإحصائية يبين بأن إجراءات التصريح بالنسبة للمشروعات الجديدة التي تتميز بالمرونة تمثل نسبة ضئيلة حيث مثلت 16%، إذ أن تطـــور وتوســـيع نـــشاط المؤسسة يستلزم القيام باستثمارات جديدة ، و هذا ما يتطلب جعل إجراءات التصريح بالنسبة لهذه المشروعات مرنة بالنسبة للنسبة الأكبر من المؤسسات.

غير أن جواب المؤسسة محل الدراسة بالنسبة للسؤال أعلاه كان بالإيجاب ، وهذا معناه أن المؤسسة لها حرية التصرف فيما يخص المشاريع الجديدة ، و بالتالي فإن المحيط نوعا ما يخدم المؤسسات الاقتصادية حسب النتائج.

-هل قوانين العمل و العمال تساير أهداف المؤسسة ؟

جدول رقم (10): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم03

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	27	%90
إلى حد ما	3	%10
لا	0	
المجموع	30	%100

يوضح الجدول السابق بأن النسبة الكبرى من مجموع مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالإيجاب حيث تمثل النسبة 90% من العينة ، بينما 10% منها أجابت بـ:"إلى حد ما" بالنسبة للسؤال محل الدراسة ، و نسبة 90% تبين بأن القوانين المتعلقة بالعمل لا تقف أبدا كحاجز أمام المؤسسة لتحول دون تحقيق أهدافها المرجوة.

و فيما يتعلق بجواب المؤسسة محل الدراسة فإن جوابها كان كذلك بالإيجاب ، بحيث أنه حسب مسئولي هذه المؤسسة فإن هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال تقوم بتشجيعهم للعمل ، لأنها تتماشى مع أهدافهم و مصالحهم الخاصة و كذلك مع أهداف و مصالح المؤسسة بصفة عامة،و هذا ما يمثل فرصة حقيقية أمام المؤسسة لاستغلالها و هذا ما يساهم في بناء إستراتيجية المؤسسة.

-هل هناك دعم تتلقاه المؤسسة من طرف الحكومة ؟

جدول رقم (11): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم04

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	3	%10
إلى حد ما	3	%10
لا	27	%80
المجموع	30	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر بأن 80% من مجموعة مؤسسات العينة لا تتحصل على إعانات سواء المباشرة أو غير المباشرة في الوقت الحاضر، مما يعني تخلي الدولة عن مثل هذه المؤسسات قي ظل هذه التغيرات الحاصلة في بلادنا ، و التي تهدف إلى رفع الدولة يدها عن الحياة الاقتصادية ، و بالتالي التحول إلى اقتصاد السوق و إرساء دعائم الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج ، في الوقت الذي نجد الدولة تطالب الكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها بضرورة تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية ، كالتشغيل ، و طرح السلع بأسعار منخفضة و غيرها من المنافع الاجتماعية التي هي من اختصاص القطاع العام دون سواه.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، فالواقع أن هذه الأخيرة لا تتلقى أي دعم من طرف الحكومة مهما كان شكله ذلك أن للمؤسسة الاستقلالية الكاملة، و أن قوانين السوق هي أساس توجيه نشاطها الاقتصادي،وهذا ما يمثل فرصة للمؤسسة لكي تسعى إلى تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي مواجهة خطر دخول منافسين جدد.

-هل هناك حماية لمنتجات المؤسسة من طرف الحكومة ؟

جدول رقم (12): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم05.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**5**	**%16**
إلى حد ما	**5**	**%16**
لا	**20**	**%67**
المجموع	**30**	**%100**

من الجدول أعلاه يتبين بأن الدولة لا تتدخل لحماية منتوجات 67% من مؤسسات العينة المدروسة، بينما تتدخل لحماية منتوجات 16% من مؤسسات العينة بشكل كامل، و نسبة 16% من هذه المؤسسات تتدخل الحكومة لحمايتها و لكن بشكل جزئي أي أن الدولة قد تتدخل لتحمي منتوج معين لمؤسسة معينة دون حمايتها لمنتوج آخر بالنسبة لنفس المؤسسة.

إن هذه النتائج تبين بأن الدولة لا تتدخل لحماية الجزء الأكبر من المؤسسات الاقتصادية ، وهذا ما يؤثر إيجابا على الاقتصاد الوطني و تطور المؤسسات الوطنية، وبذلك تساعد الدولة مؤسساتها على البقاء و مواجهة المنافسة .

تجدر الإشارة إلى أن الحماية الكاملة و الشاملة لكل مناحي الحياة الاقتصادية لا تعتبر ظـــاهرة صحية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ذلك أنها تحرمها من مزايا المنافـــسة و المتمثلـــة في تخفـــيض التكاليف و الاستخدام العقلاني للموارد الاقتصادية، و الجودة العالية للسلع و الخدمات التي يمكن أن تطرحها المؤسسات داخل السوق.

أما فيما يخص المؤسسة محل الدراسة فإن الدولة لا تتدخل لحماية منتوجاتها ، و هذا ما يؤثر إيجابيا على نشاط هذه المؤسسة لتتمكن من فرض منتوجاتها في السوق ، وتخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها وبالتالي التغلب على المنافسة الأجنبية .

نشير إلى أن السوق السوداء تبقى المهدد الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة في مجال نشاطها ، و ذلك بسبب ما تتميز به السوق السوداء خاصة التهرب الضريبي و طرح ســلع ذات نوعيــة رديئة و بأسعار منخفضة جدا ، مما يشكل خطر كبير على سوق منتوجاتها،و هذا ما يمثل تهديـــدا يفرضه المحيط الاقتصادي و من الضروري على المؤسسة أن تواجهه.

-هل نظام الضرائب و الجباية مواتي في نظركم ؟

جدول رقم (13): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم6..

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	6	%20
إلى حد ما	6	%20
لا	18	%60
المجموع	30	%100

إذا يبين الجدول بأن نسب الإجابة بـــ:"نعم" و بـــ:"إلى حد ما" تمثل نسب ضئيلة جدا و هي 20% بالنسبة لكلا الخيارين ، بينما نسبة الإجابة بالنفي هي 60% من مجموع مؤســـسات العينة المدروسة .

و هذه الإجابات تبين بأن نظام الضرائب أصبح أقل تعقيد من النظام السابق إلا أنه يبقى عائقا أمام المؤسسة في تحقيق غاياتها الأساسية.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن جوابها كان بـــ:"إلى حد ما" بحيث أنه رغم أن الدولة تقـــوم بحماية منتجات المؤسسة من المنافسة الأجنبية من حيث أنها تفرض رسوم جمركية مرتفعـــة علـــى

المنتوجات الأجنبية إلا أن هذا الشكل من الحماية يبقى غير كاف ، و كذلك النظام الضريبي رغم أنه يعتبر محفزا للاستثمار إلا أنه يبقى مصدر ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعاني مـــن مـــشاكل ماليـــة تجـــاه مـــصالح الضرائب،والمقدرة بحوالي 35 مليار سنتيم سنة 2005.وهذا ما يسبب لها عبئا كبير جدا،وبالتالي فهو يمثل تهديدا وعلى المؤسسة مواجهته.

-هل ترون بأن هناك توازن أواستقرار سياسي ؟

جدول رقم (14): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم07.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**18**	**%60**
إلى حد ما	**6**	**%20**
لا	**6**	**%20**
المجموع	**30**	**%100**

بتحليل الجدول السابق يتضح أن 60% من مؤسسات العينة أجابت بالإيجاب ، أي أن هناك استقرار و توازن سياسي مواتي بالنسبة لنشاط هذه المؤسسات، حيث أن نشاطها لم يتعرض أبدا لسلبيات ما تعيشه البلاد من مشاكل بما في ذلك العنف الإرهابي من نهب و تخريب و حرق، بينما 20% من هذه المؤسسات أجابت بأنه هناك استقرار سياسي نـــسبي ، و 20% أجابـــت بالنفي إذ تصرح بعدم وجود هذا التوازن و الاستقرار الضروريين و المساعدين على بقاء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .

بينما تحليل إجابة المؤسسة محل الدراسة فنجدها أنها أجابت بـــ:" إلى حد ما" ، وهذا مـــا يفسر بأنه رغم عدم تعرض هذه المؤسسات للإرهاب و المشاكل التخريبية إلا أنها تبقى مهددة في محيط لا يتميز بالتوازن و الاستقرار خاصة من الناحية الأمنية، إذ أن التفاؤل لنـــشاط و تطـــور و استمرارية هذه المؤسسات يمكن أن يغيب نظرا لما تعيشه الجزائر من تحـــولات اقتـــصادية،كما أن حالة الحل و الخوصصة تبقى واردة في ظل التغيرات التي تعيشها بلادنا في الوقت الحاضر.

وحسب مسئولي المؤسسة فان القرارات السياسية الخاصة بإصلاح المؤســـسة الاقتـــصادية الجزائرية كانت من بين العوامل المؤثرة على المؤسسة والتي جعلتها تعيش حالة اللااستقرار،و هـــذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط السياسي و هو يؤثر بشكل كبير على بناء الاستراتيجية .

-هل معدلات التضخم في البلاد لا تعيق نشاطكم ؟

جدول رقم (15): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم08.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	6	%20
إلى حد ما	6	%20
لا	18	%60
المجموع	30	%100

انطلاقا من الجدول يتضح بأن 20% من مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالإيجاب أي أن معدلات التضخم في البلاد لا تعيق نشاطها ، و 20% من هذه المؤسسات كان جوابها "إلى حد ما" ، بينما النسبة الأكبر و هي تتمثل في 60% من مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالنفي ، هذا يعني بأن الأوضاع المالية و النقدية للبلاد غير مستقرة ، وهذا ليس في صالح المؤسسات الاقتصادية سواء على تكاليفها أو أسعارها أو رقم أعمالها ، مما يجعلها تواجه التقلبات النقدية و المالية التي يمكن أن تشل حركة مثل هذه المؤسسات.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن جوابها كان بالنفي أي أن معدلات التضخم تعيق نشاط المؤسسة ،باعتبار أن هذه الأخيرة تستورد نسبة 98% من المواد الأولية من الخارج والتضخم يزيد من القيمة المدفوعة للموردين الأجانب وهذا أيضا يمثل تهديدا على المستوى الكلي.

-هل هناك رقابة على الاستيراد و التصدير ؟

جدول رقم (16): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم09.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	12	%40
إلى حد ما	9	%30
لا	9	%30
المجموع	30	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول بأن 40% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثة أجابت بوجود رقابة على الإستيراد و التصدير،و 30% من مجموع مؤسسات العينة صرحت بعدم وجود الرقابة على الاستيراد و التصدير أطلاقا ، وهذا ما كان جواب المؤسسة محل

الدراسة ، و هذا ما يؤثر سلبا على الاقتصاد و الوطني ، ففي الوقت الذي تجد فيه هذه المؤسسات الحرية التامة في استيراد و تصدير ما تريده من منتوجاتها فإنها تجد نفسها معرضة للمنافسة الأجنبية غير المشروعة،هذه الأخيرة التي تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في فشل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق أهدافها، الشيء الذي تعاني منه المؤسسة محل الدراسة حيث أنها تواجه تهديدا من قبل السلع المقلدة الصينية والتي تدخل السوق الوطنية بطريقة غير قانونية.

-هل نظرتكم إلى المستثمر الأجنبي طيبة ؟

جدول رقم (17): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم10.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	
المجموع	30	%100

من خلال الجدول يتجلى أن كل مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالإيجاب نحو هذا السؤال ، حيث أن كلها متفائلة جدا بالنسبة لفكرة المستثمر الأجنبي،إذ أن ذلك يساعد على توفير ما تفتقده المؤسسات الوطنية من التمويل اللازم،التنظيم العصري الحديث و التكنولوجيا المتطورة ، إضافة إلى المساهمة في خلق مناصب شغل جديدة من شأنها القضاء على البطالة التي أصبحت سمة مجتمعنا في وقتنا الحالي،و ترجع أهمية الاستثمار الأجنبي إلى ما يقدمه من خدمات للتنمية الاقتصادية و تخفيف أعبائها،و مساهمته في توليد الادخار،ففي الوقت الذي يمثل فيه انسيابه إضافة إلى حجم الموارد الحقيقية المتاحة للاستخدام فإنه يتضمن إمكانية زيادة كفاءة الموارد المحلية،و يترتب عنه تشغيل موارد كانت عاطلة،كما قد يؤدي إلى رفع إنتاجية الموارد المستخدمة فعلا،كما يعد مصدرا هاما من مصادر التمويل الخارجي بالإضافة إلى نقل التكنولوجيا و جلب الإدارة الحديثة،و لكن مثلما لهذا المستثمر إيجابيات فإن له دون شك سلبيات ، و بالتالي العمل على جعل تأثير المستثمر الأجنبي إيجابيا على المؤسسات الوطنية و الاقتصاد الوطني بشكل يخدم أهداف و مصالح الطرفين ، في حين جواب المؤسسة محل الدراسة كان كذلك بالإيجاب مثل جميع المؤسسات الأخرى المدروسة لدعم المؤسسة بالتمويل الكافي و التنظيم و التكنولوجيا الحديثين،مع أن هذا قد يخلق منافسة أجنبية تؤدي بالمؤسسة بالخروج من السوق لذلك وجب عليها دراسة احتمال دخول منافسين جدد.

-هل هناك مراكز استشارية اقتصادية ؟

جدول رقم (18): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم11.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	9	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه نفهم أن نسبة 70% من مؤسسات العينة ذهبت إلى التأكيد بعدم وجود مراكز استشارية اقتصادية التي من شأنها مساعدة المؤسسة في نشاطها فيما يخص تقييم المشاريع ، دراسة السوق، اتخاذ القرارات و غير ذلك من الأمور التي تهم نشاط المؤسسة ، بينما 30% من المؤسسات ذهبت إلى التأكيد بوجود هذه المراكز ، وهذا ما كان جواب المؤسسة محل الدراسة.

و لمعرفة مدى استعانة هذه المؤسسات بخدمات هذه المراكز في حالة وجودها ، لجأنا إلى صياغة السؤال الموالي.

- إذا كان نعم هل تستعين المؤسسة بخدماتها ؟

جدول رقم (19): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم12.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	3	%33.3
أحيانا	6	%66.6
أبدا	0	.
المجموع	9	%100

لإتمام الإجابة على السؤال السابق و تأكيد مدى استفادة المؤسسات من المراكز الاستشارية الاقتصادية كانت الأجوبة على السؤال محل الدراسة تنحصر بين نعم و أحيانا حيث كانت النسب المسجلة هي:33.3% و 66.6% على التوالي ، في المقابل كان جواب المؤسسة محل الدراسة بأحيانا فقط.

و قد تتوافر هذه المراكز و لا تلجأ المؤسسة أبدا إلى الاستعانة بخدماتها و هذه الظاهرة غير طبيعية لأن المؤسسة إن كانت لا تمتلك مركز خاص بالبحث و الدراسة لها ، فإنه لا بد عليها من

استشارة مراكز متخصصة و بيوت الخبرة التي من شأنها تقديم نصائح و اقتراحات لها، خاصـــة في ظروف السوق التي تتميز بالتغير وعدم الاستقرار ، و المنافسة الشديدة خاصـــة أمـــام المنافـــسة الأجنبية،وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط وهو يؤثر بشكل مباشر على إتخاذ القرارات في المؤسسة فيما معناه أن عدم توافر مثل هذه المراكز يؤثر على بناء الاستراتيجية .

-هل تتوافر مراكز متخصصة لتوفير المعلومات الضرورية الخاصة بالنشاط الصناعي و التجاري تساعدكم عند اتخاذ قرارات متعلقة بنشاط المؤسسة ؟

جدول رقم (20): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم13.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	9	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

أكبر نسبة سجلت في الجدول السابق فيما يخص توافر مراكز متخصصة لتوفير المعلومـــات الضرورية الخاصة بالنشاط الصناعي و التجاري تساعد المؤسسة عند اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطها مالت إلى الإجابة بالنفي،حيث بلغت هذه النسبة 70% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثـــة و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإجابة بالإيجاب التي بلغت 30%.

و لنا أن نتصور كيف يمكن اتخاذ قرارات صائبة في مختلف المجالات سواء في مجال التمويل ، الإنتاج و التسويق و الأفراد سواء في ظل غياب معلومات عن السوق و المال وغيرها،مما يـــؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية أو تقريبية قد تشل من حركية المؤسسات الاقتصادية.

في حين كان جواب المؤسسة محل الدراسة بالإيجاب،و السؤال الموالي يأتي لتفـــسير هـــذا السؤال و تبيان مدى استعانة المؤسسات بمثل هذه المعلومات فيما يتعلق باتخاذ قراراتها المختلفة.

في حالة الإجابة بنعم ، هل تؤخذ مثل هذه المعلومات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ؟

- جدول رقم (21): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم14.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	3	%33.3
أحيانا	6	%66.6
أبدا	0	
المجموع	9	%100

إن الإجابة على السؤال تعتبر تكملة للسؤال السابق، إذ يبين الجدول أعلاه أجوبة مؤسسات العينة المدروسة التي أجابت بنعم نحو السؤال السابق ، و هذه الإجابات تفسر مدى الاهتمام بالمعلومات التي توفرها هذه المراكز و أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات متعلقة بنشاط المؤسسة ، فقد سجلت66.6% بالنسبة للخيار (نعم) و 33.3% بالنسبة للخيار (أحيانا) .بما فيها جواب المؤسسة محل الدراسة ، مما يعني الاستفادة من مثل هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المتخلفة.

و بالتالي ما يمكن استنتاجه من هذه النسب الإحصائية فيما يتعلق بالسؤال السابق و السؤال محل الدراسة هو أن نسبة المؤسسات التي ترى وجود مراكز متخصصة لتوفير المعلومات الخاصة بالنشاط الصناعي و التجاري و استعانة المؤسسة .بمثل هذه المعلومات في اتخاذ قراراتها هي نسبة ضئيلة جدا،لذا ينبغي على المؤسسات محاولة الحصول على جميع المعلومات المتعلقة .بمحيطها المالي، الصناعي و التجاري لأنها تعتبر الأساس في رسم سياساتها و إستراتيجياتها.

- ما هي الأسس التي تعتمدون عليها لتسعير منتجاتهم ؟

جدول رقم (22): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم15.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تكلفة المنتوج	21	%53.84
أسعار السوق	12	%30.77
أسعار محددة من طرف الدولة	6	%15.38
المجموع	39	%100

بالنسبة للأسس التي تعتمد عليها كل مؤسسة لتسعير منتجاتها كانت الإجابة بأعلى نسبة و هي 53.84% بالنسبة للمؤسسات التي ترى بأن تكلفة المنتوج هي التي يتحدد السعر على أساسها، مما يعني بأن آليات العرض و الطلب لحد الآن ليست لها ذلك المفعول في توجيه السوق و بالتالي نشاط المؤسسة الوطنية.

أما 30.77% تؤكد بأنها تعتمد على أسعار السوق في تحديد أسعار منجاتها ، بينما كان جواب المؤسسة محل الدراسة بان تكلفة المنتوج هي أساس تحديد أسعارها وهذا ما يمثل عائقا كبيرا أمام المؤسسة لكي تواجه المنافسة من خلال التفوق في الأسعار والتكاليف،وهو يؤثر بشكل سلبي على رسم إستراتيجية للمؤسسة.

-هل تمتلكون دفترا خاص بشكاوى و اقتراحات العملاء ؟

جدول رقم (23): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم16.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**24**	**%80**
لا	**6**	**%20**
المجموع	**30**	**%100**

هذا الجدول يتضمن إجابات المؤسسات المبحوثة الخاصة بتواجد الدفتر الخاص بـــشكاوى و اقتراحات العملاء، إن الإجابة بـــ:"نعم" بلغت 80% و الإجابة بـــ:"لا" بلغت 20%.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فجوابها كان بـــ:"نعم" أي وجود دفتر خاص بشكاوى و اقتراحات العملاء، و هذا الشيء إيجابي جدا بالنسبة لهذه المؤسسة و كـــذلك بالنـــسبة لجميـــع المؤسسات الوطنية ، بحيث تتمكن المؤسسة من معرفة كل آراء و اقتراحات زبائنها و مدى رضـــا الزبون بالمنتوج المقدم إليه من طرفها، و بذلك تتمكن من معرفة الاتجاه الذي يتم فيه تعديل المنتوج أو حتى تغييره إن لزم الأمر لتحقيق رضا الزبون ، و لكن للتأكد من أن المسئولين يأخذون ذلـــك فعلا بعين الاعتبار قمنا بطرح السؤال الموالي.

- في حالة الإجابة بنعم ، هل تأخذون ذلك بعين الاعتبار ؟

جدول رقم (24): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم17.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	9	%12.5
أحيانا	21	%87.5
أبدا	0	
المجموع	24	%100

تبين الإجابة على هذا السؤال تفسيرا وتوضيحا للسؤال السابق ، إذ يتضمن مدى أخذ مسئولي المؤسسة شكاوى و اقتراحات العملاء بعين الاعتبار ، وكانت الإجابة كما يلي:87.5% من مجموع مؤسسات العينة أجابت بـ:"دائما" و 12.5% أجابت بـ:"أحيانا"بما فيها جواب المؤسسة محل الدراسة، و حجة عدم أخذ هذه الاقتراحات دائما بعين الاعتبار من قبل المسئولين هو عدم توفر الإمكانيات الضرورية لتنفيذ ذلك في بعض الأحيان ، ورغم توفرها فإن المسئول يرفض الاقتراح نظرا لأنه غير حر في اتخاذ الإجراءات بل يتم تطبيق فقط تلك القرارات التي تأتي من الأعلى إلى الأسفل ، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الأخذ برأي و اقتراح العميل يعتبر أحد عوامل كسب الزبون ، و بالتالي المحافظة على سمعة المؤسسة في السوق و تحسين جودة و نوعية المطروح من السلع و الخدمات،لذلك فعدم أخذ شكاوى و اقتراحات العملاء بعين الاعتبار يمثل تهديدا يفرضه المحيط القانوني و التشريعي على المؤسسة.

- هل تثقون في العملاء ؟

جدول رقم (25): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم18.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
بشكل كبير	0	
نوعا ما	18	%60
أبدا	12	%40
المجموع	24	%100

تتوزع أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال السابق على خيارين فقط من بين الخيارات الثلاث المقترحة ، وهذين الخيارين هما"نوعا ما" و " أبدا" ، و كانت نسبة كل واحدة

منهما من مجموع مؤسسات العينة هما60% و 40% على التوالي ، بينما لم نسجل أيـة إجابـة بالنسبة للخيار "بشكل كبير" .

و يرجع انعدام نسبة الإجابة "بشكل كبير" إلى السلوكيات السلبية التي قد تحصل من قبل العميل بحيث تؤثر على نشاط المؤسسات ، فالعميل قد لا يسدد فور استلامه للمنتج ، وهذا مـا ينقص من سيولة المؤسسة، و قد تطول فترة تسديده أو حتى عدم التسديد إطلاقا.

و فيما يخص المؤسسة محل الدراسة فإن جوابها كان لصالح الخيار (نوعا ما) لأنه حـسب مسئولي المؤسسة فإن الثقة في العميل موجودة و لكن ليس بدرجة كبيرة ، إذ أنه لا بـد علـى المؤسسة أن تأخذ احتياطاتها لتتمكن من مواجهة كل مشكل قد ينجم عن تـصرفات العمـلاء و الذي قد تنجر عنه نتائج و خيمة على المؤسسة.

- كيف يتم تسويق منتجاتكم ؟

جدول رقم (26): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم19.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
توزيع مباشر	15	%45.45
توزيع غير مباشر	18	%54.54
المجموع	33	%100

يعبر الجدول أعلاه عن طريقتين يتم بهما توزيع منتوجات مؤسسات العينة المدروسة حيث أن 45.45% من هذه المؤسسات تعتمد على التوزيع المباشر لمنتوجاتها ، بينما 54.54% منها تعتمد على التوزيع غير المباشر مما يعني بأن المحيط مساعد علـى توزيـع منتجـات المؤسـسات الاقتصادية ، مع الإشارة إلى أنه هناك مؤسسات تعتمد الطريقتين في الآن نفـسه و مـن بينـها المؤسسة محل الدراسة مع أنها تفضل التوزيع المباشر وذلك حرصا منها على إيـصال المنتـوج إلى المستهلك في أحسن الظروف ، حيث أن هدفها الرئيسي هو تصريف منتجاتها و تغطية الـسوق الوطنية من منتوجاتها و بالتالي تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن ، إذ أن المؤسسة تقوم بتجنيد مختلـف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها لتحقيق ذلك ، و تعتمد على قنوات التوزيع قصد تسهيل الوصول إلى المستهلك و تخفيض التكاليف فهي تتبع التوزيع المباشر و غير المباشر في نفس الوقت ، و ترتكز على الأول بالنسبة للمنتجات عالية التكلفة و ذلك حرصا علـى وصـول المنتـوج إلى

المستهلك في أحسن الظروف و كذلك لتخفيض تكلفة التسويق إلى حدودها الدنيا ، من أجـــل الحفاظ على الأسعار و بالتالي مواجهة المنافسة في السوق.

- إذا كان غير مباشر على من يتم التركيز ؟

جدول رقم (27): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم20.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تجار التجزئة	6	%20
تجار الجملة	18	%60
الوكلاء	6	%20
السماسرة	0	.
المجموع	30	%100

بتحليل الجدول السابق يمكننا إعطاء توضيح أكثر للسؤال السابق ، حيث تتركز أجوبة هذا السؤال على تحديد قنوات التوزيع التي تتبعها المؤسسات التي تعتمد التوزيع غير المباشر لمنتوجاتها، فنجد بأنه في هذه الحالة فإن المؤسسات قد تستخدم لأجل ذلك تجارة التجزئة ، تجـــار الجملـــة ، الوكلاء ، السماسرة.

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن نسبة المؤسسات التي تعتمد على تجارة التجزئـــة تمثـــل 20% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثة، بينما نسبة تجارة الجملة تتمثل في 60% ، و النسبة المتعلقة بالوكلاء هي كذلك 20% ، بينما تلك المتعلقة بالسماسرة فهي منعدمة ، ما يلاحظ هو أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة العمومية منها لا تعتمد على الوكلاء بشكل كبير ، مما قد يفقدها ميزة ترويج منتجاتها كما أنها لا تستفيد من تلك الحوافز التي يوفرها الـــسماسرة لزيـــادة توزيع منتجاتها.

و فيما يخص المؤسسة محل الدراسة فإنها تعتمد كثيرا على التوزيع المباشر،وهذا ما يمثل فرصة أمام المؤسسة بحيث يعتبر من الضروري المحافظة عليها.

- كيف يتم نقل منتجاتكم ؟

جدول رقم (28): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم21.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
بواسطة وسائل المؤسسة	18	%33.3
الاعتماد على شركات النقل	9	%16.6
بواسطة وسائل العميل	27	%50
المجموع	54	%100

يوضح الجدول الطرق التي تعتمدها المؤسسات المبحوثة في نقل منتجاهـا و توصـيلها إلى العملاء ، إذ بينت أجوبة هذه المؤسسة بأن %33.33 منها تستعين بوسائلها الخاصة للقيام بذلك ، مما يعني بأن وظيفة النقل التي تتحملها المؤسسة و بالتالي إلقاء عبئا كبيرا جدا على عاتق المؤسسة الوطنية، في الوقت الذي نجد فيه أن مثل هذه الوظيفة ليست من اختصاص المؤسسة .

كما أن %16.66 فقط من مؤسسات العينة تعتمد على شركات النقل المتخصصة ممـا يعني تخلف هذا المجال في تلبية احتياجات المؤسسات في نقل بضائعها ، وهذا ما يشكل عائقا أمـام المؤسسات الاقتصادية.

بينما %50 من هذه المؤسسات و هي النسبة الأكبر تترك النقل يتحمله العميل مما يعـني إرهاصا لهذا الأخير في القيام بمهامه ، في حين تقوم المؤسسة محل الدراسة بالنقل بواسطة وسـائلها الخاصة إذا كان ذلك من المتفق عليه في عقود البيع، كما تعتمد في نفس الوقت في نقل السلع على العميل ، مما يعني بأن المحيط غير مواتي لنقل السلع إلى العميل و تقديم خدماتـه للمؤسـسات و للعملاء على السواء،فيما ما معناه أن ذلك يمثل تهديدا في وجه المؤسسة.

- هل تستخدم المؤسسة وسائل لتنشيط مبيعاتها ؟

جدول رقم (29): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم22.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
دائما	12	%40
أحيانا	15	%50
أبدا	3	%10
المجموع	9	%100

من خلال نتائج الجدول السابقة ، نرى بأن المؤسسات التي تستعمل وسائل تنشيط المبيعات تتمثل في 40% ، ونسبة المؤسسات التي تستعملها أحيانا فقط هي50% و في المقابل فإن المؤسسات التي لا تستعمل أبدا وسائل تنشيط المبيعات تتمثل في 10% من مجموع مؤسسات العينة المدروسة ، إن مثل هذه النتائج تبين بأن مؤسساتنا تعتمد بشكل ضعيف على الوسائل المختلفة لتنشيط مبيعاتها عكس ما نجده في الدول المتقدمة ، حيث مثل هذه الوظيفة أصبحت الأساس في ترويج وزيادة مبيعاتها و كذا زيادة تنافسية الشركات المختلفة ، من جهة أخرى أن وسائل تنشيط المبيعات في الجزائر ما تزال متخلفة للإلمام بمثل هذه الخدمة الأساسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإننا نجدها تجيب بأحيانا مما يعني عدم الاهتمام بهذا الجانب و أن المحيط غير مواتي لتقديم هذه الخدمة للمؤسسة محل الدراسة ، وهي تستعمل بعض الوسائل الدعائية و التي سنتناولها في السؤال الموالي.

- ما هي الوسائل التي تستخدمها ؟

جدول رقم (30): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم23.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
المعارض	**21**	**%41.17**
المجلات و الجرائد	**18**	**%35.29**
التلفزيون	**12**	**%23.52**
أخرى	**0**	
المجموع	**9**	**%100**

لتفسير و كتكملة للسؤال السابق لجأنا إلى طرح هذا السؤال بحيث أن معظم المؤسسات المبحوثة تستعمل المعارض و المجلات و الجرائد ، حيث كان نسبة هذه المؤسسة بالنسبة لهذين الخيارين على التوالي 41.17% و 35.29% و في المقابل فإن 23.52% من مجموع مؤسسات العينة المدروسة تستعمل التلفزيون ، علما أن المؤسسة يمكن أن تستعمل كل هذه الوسائل في نفس الوقت .

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن جوابها فيما يخص هذا السؤال هو أنها تركز في تنشيط مبيعاتها على المعارض ووسائل أخرى غير المجلات و الجرائد و التلفزيون و عموما فان وسائل

الإعلان تعتبر كلها فعالة في إيصال الفكرة المرغوب إيصالها إلى المستهلك ، ولكن يبقى التلفزيون هو الرائد في هذا المجال.

- ما هو حجم السوق لمنتجاتكم ؟

جدول رقم (31): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم24.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
كبير جدا	12	%40
متوسط	9	%30
ضعيف جدا	9	%30
المجموع	9	%100

بالنسبة لعينة المؤسسات المدروسة فإن الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 40% من هذه المؤسسات أجابت بأن نصيبها في السوق كبير جدا ، بينما 30% أجابت بأن حجم السوق لمنتجاتها ضعيف جدا ، ونفس النسبة التي أجابت بأن حجم السوق لمنتجاتها متوسط فقط.

ما يتبين لنا من خلال أجوبة مؤسسات العينة المدروسة هو أن أغلب المؤسسات كان ردها بالا يجاب أي أن حجم السوق لها كبير جدا ، مما يعني بأن ظاهرة الاحتكار ما تزال السمة الرئيسية لشكل السوق في الجزائر ، رغم إجراءات الانفتاح و محاولات اعتماد اقتصاد السوق هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نلاحظ بأنه ما دامت السوق رحبة فإن هذا يعتبر موجبا أمام المؤسسات الاقتصادية لزيادة حجم مبيعاتها و توسيعها و تحسين نوعية منتجاتها،وهذا ما يمثل فرصة أمام المؤسسة لتوسيع الحصة السوقية أكثر،هذا الجانب يساعد كثيرا على صياغة الاستراتيجية خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب التسويقي للمؤسسة.

- ما هي طبيعة المنافسين ؟

جدول رقم (32): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم25.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
أقوياء	3	%10
يمكن التعايش معهم	18	%60
ضعفاء	9	%30
المجموع	30	%100

انطلاقا من معطيات الجدول أعلاه نجد أن 10% من مؤسسات العينة المدروسة ترى بأن منافسيها أقوياء ، و 60% من مجموع هذه المؤسسات ترى بأن منافسيها يمكن التعايش معهـــم ، بينما 30% ترى بان منافسيها ضعفاء.

فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة فإنها ترى بأنه لا منافس لهاولذلك فإن المؤسسة لا بد من أن تدخل عنصر المنافسة فيما يخص تحديد الأسعار لمنتوجاتها ، وذلك لتتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية المحتملة إذا تم الانظمام فعلا للمنظمة العالمية للتجارة،وما سنجر عن ذلـــك مـــن تحريــر تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات،بحيث أن دخول منافس جديـــد أو محتمـــل إلى السوق المحلية سيشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة مواجهته.

àç- هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم ؟

جدول رقم (33): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم26.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**15**	**%50**
إلى حد ما	**3**	**%10**
أبدا	**12**	**%40**
المجموع	**30**	**%100**

نلاحظ من الجدول بأن 50% من مؤسسات العينة المدروسة ترى بأن هناك منافسة أجنبية لمنتجاتها، بينما 40% ترى عدم وجود هذه المنافسة ، و10% من مجموع هذه المؤسسات تواجه منافسة أجنبية إلى حد ما فقط.

أما فحص جواب المؤسسة محل الدراسة بين أنه لا توجد منافسة أجنبية لمنتجاتها وإنما تهديد فقط من طرف المنتوجات المشابهة والمقلدة التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية.

رغم ان وجود المنافسة الأجنبية في السوق قد يعتبر عامل تحفيز كبير بالنـــسبة للمؤســـسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير منتجاتها و تحسين نوعيتها و كذا تخفيض تكاليفهـــا ، أي اســـتعمال عوامل الإنتاج بشكل عقلاني.

لكن في كثير من الأحيان قد تعتبر عائقا أمام استمرار نـــشاط المؤســـسات الاقتـــصادية الجزائرية بل توقفها في بعض الأحيان ، و هذا للاختلاف في مستوى تطورهـــا و التكنولوجيـــات المستعملة و كذا طبيعة اليد العاملة المستخدمة وغيرها.

- ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدها المؤسسة في تمويل احتياجاهما ؟

جدول رقم (34): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم27.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
التمويل الذاتي	**30**	**%83.3**
التمويل الخارجي	**6**	**%16.6**
المجموع	**36**	**%100**

يتضح من الجدول بأن 83.33% من مؤسسات العينة المدروسة تعتمد في تمويل احتياجاهما على التمويل الذاتي و في نفس الوقت هناك 16.66% من هذه المؤسسات تعتمد على التمويل الخارجي (القروض) و التمويل الذاتي.

إن الاعتماد على التمويل الذاتي قد يبين بأن الحالة الصحية للمؤسسة هي جيدة ، و لكن مثل هذا التمويل غير كاف في حقيقة الأمر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تنمو وتتوسع باستمرار، مما يستوجب الالتجاء إلى المصادر الخارجية،إلا أن وضع مؤسستنا غير ذلك ، لأن المحيط المالي غير مواتي لنمو وتوسع و تجديد المؤسسات الاقتصادية، إذ أن نسبة المؤسسات التي تلجأ إلى التمويل الخارجي لم يتعدى 16.66% مما يشكل عائقا أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحاضر.

بينما المؤسسة محل الدراسة تعتمد الآن على التمويل الخارجي، ولكن حسب مسؤولي المؤسسة فإن هذه الأخيرة أصبحت تعاني كثيرا من المصاريف المالية المترتبة على الديون،والتي هي في تراكم مستمر،نظرا لأن المؤسسة ليس لها تمويل ذاتي على الإطلاق.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج ، نسبة 16.66% من مجموع مؤسسات العينة التي تعتمد على التمويل الخارجي و الذاتي و 83.33% تعتمد على التمويل الذاتي يتعارض تماما مع ما تعيشه حقيقة هذه المؤسسات في الواقع العملي ، إذ أن معظم المؤسسات الاقتصادية العمومية تعاني من تراكم الديون بحيث تدخلت الدولة لعدة مرات من أجل تطهيرها ماليا و محاسبيا،وهذا أيضا من بين التهديدات التي يفرضها المحيط المالي على المؤسسة.

- إذا كانت المؤسسة تعتمد على التمويل الخارجي ، ما نوع العلاقة التي تربط المؤسسة بالبنك الذي تتعامل معه ؟

جدول رقم (35): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم28.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
جيدة	3	%50
متوسطة	3	%50
مجرد ممول	0	
المجموع	6	%100

الإجابة على هذا السؤال المتعلق بنوع العلاقة التي تربط كل مؤسسة من مؤسسات العينة المبحوثة بالبنك الذي تتعامل معه و نسبة كل خيار مبينة في الجدول السابق ، إذ بلغت النسبة المتعلقة بالخيار "جيدة" و "متوسطة" 50% من مجموع مؤسسات العينة المدروسة لكل واحد منهما ، بينما نسبة الخيار "مجرد ممول" منعدمة.

مما يعني بأن المحيط المالي مواتي لنشاط المؤسسة ذلك أن التمويل قد يعتبر الحجر الأساسي في بقاء المؤسسة و توسعها.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة فإن مسئوليها أجابوا بأن علاقة المؤسسة مع البنوك هي علاقة جيدة،وكلما كانت الوظيفة المالية جيدة كلما كانت علاقة البنوك بالمؤسسة جيدة و هذا ما ينطبق على المؤسسة محل الدراسة ، فهي تتحصل على أي قرض تريده من قبل البنك الوطني الجزائري بكل سهولة بعد دراسة الوضعية المالية للمؤسسة من طرف البنك ، حيث أصبح هذا الأخير يتبع هذه الإجراءات في منح القروض منذ استقلالية المؤسسات، و هذا شيء إيجابي و تطور في سياسات تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،فهذا أيضا يمثل تهديدا كبيرا على المؤسسة مواجهته لأن التمويل من طرف البنك يكون فقط لفترات قصيرة وحسب الاتفاق إلا أنه هناك من يرى بأنه من الضروري القيام بإصلاح عميق لهياكل النظام البنكي الجزائري وآليات عمله،وذلك بخلق الوسائل اللازمة التي تسمح له بالتكيف مع تحول الاقتصاد الوطني والمحيط المالي الدولي،وخلق وسائل اتصال فعالة مع المحيط الداخلي والخارجي،واستغلال التكنولوجية المالية استغلالا يسمح باستثمار أفضل لامكانات النظام المالي الوطني بصفة عامة والامكانات الاقتصادية الوطنية بصفة عامة.

- عند الحصول على القروض ، هل البنك الذي تتعامل معه مؤسستكم يقوم بدراسات حول جدوى هذه القروض ؟

جدول رقم (36): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم29

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
أحيانا	0	
لا	0	
المجموع	30	%100

بالنسبة لقيام البنوك التي تتعامل معها مؤسسات العينة بدراسات حول جدوى القروض التي تقدمها لها فإن جواب كل المؤسسات المبحوثة كان بالإيجاب بما فيها المؤسسة محل الدراسة، و هذا يعود حسب مسؤولي هذه المؤسسة إلى الثقة بين هذه المؤسسة بالخصوص مع البنك تعتبر متوسطة ، و من حق البنك دراسة وضعية المؤسسة و جدوى هذه القروض من أجل حماية أحسن لأمواله.

إن مثل هذه النتيجة تبين مدى أهمية المحيط المالي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، ومن دون شك فإن مثل هذه الدراسات لا بد أن تكون لها النتائج الإيجابية في الاستخدام الأمثل للموارد المالية،لكن القروض التي يمنحها البنك الوطني الجزائري للمؤسسة محل الدراسة لا تتعلق بالوضعية المالية وإنما نظرا للعقود التي تتم بين المؤسسات العمومية والبنوك العمومية في إطار السياسة الاقتصادية للدولة.

- على أي أساس يتحدد هامش الربح ؟

جدول رقم (37): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم30.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تحدده المؤسسة	30	%90.91
قوانين الحكومة	3	%9.09
المجموع	33	%100

نلاحظ من الجدول بأن %90.91 من مؤسسات العينة المدروسة تقوم بتحديد هامش الربح بنفسها و هناك %9.09 من مجموع هذه العينة تقوم في نفس الوقت عند تحديد هامش

ربحها بالأخذ بعين الاعتبار لقوانين الحكومة ، و بذلك يمكن القول بأن 9.09% من هذه المؤسسات تتبع كلا الخيارين في تحديد هامش الربح.

بينما المؤسسة محل الدراسة فإنها تقوم بنفسها بتحديد هامش الربح، إذ أنه في نهاية الدورة يحسب الربح المحقق من طرفها بحيث تقوم بتوزيع جزء منه على العمال أو تضعه في الاحتياطات ، و الجزء المتبقي تضعه في البنوك بعد تخصيصها لجزء معين يكون كافيا لمجابهة كل احتياجاتها ، و هذا ما يجعل المؤسسة تتحرر من القيود في تحديد هامش ربحها الذي قد يكون إجراءا معرقلا لنشاطها و بالتالي الحد من تطورها و توسعها.

مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من إشكالية خسائر سنوات سابقة والناتجة عن تحميلها لديون المؤسسة الأم بعدما تم تجزئتها إلى وحدات،فحتى ولو حققت المؤسسة أرباحا فإنها لا تظهر نظرا لكبر حجم هذه الخسائر والديون السابقة،لذلك فتحديد السعر على أساس التكلفة قد يمثل تهديدا كبيرا يواجه المؤسسة خاصة في حالة دخول المنافسة الأجنبية،باعتبار أن المؤسسات المنافسة الأجنبية تسعى دائما للتفوق في الأسعار وبالتالي التفوق في تكاليف الإنتاج.

- هل تتوافر مصادر تمويل مؤسستكم ؟

جدول رقم (38): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم31.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**18**	**%60**
أحيانا	**9**	**%30**
لا	**3**	**%10**
المجموع	**30**	**%100**

من الجدول نشاهد أن نسبة 60% من مجموع المؤسسات ترى بأن مصادر تمويل مؤسستها متوفرة بينما 30% ترى بأن هذه المصادر تتوافر أحيانا فقط، و 10% من مجموع هذه المؤسسات تنفي إطلاقا توافر مصادر التمويل بالنسبة لمؤسستها ، وهذا يعني أن المحيط مواتي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

في حين كان جواب المؤسسة محل الدراسة بـ:"أحيانا" حسب مسئولي المؤسسة، و هذا ينعكس سلبيا على نشاط المؤسسة ، إذ يؤدي ذلك إلى عرقلة مسار تطورها و إستمراريتها ، وبالتالي فالمحيط المالي يمثل أيضا تهديدا يواجه المؤسسة من جانب التمويل.

- هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل استثماراتها الجديدة ؟

جدول رقم (39): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم32.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%80
لا	6	%20
المجموع	30	%100

تشكل نسبة المؤسسات التي كان جوابها بالإيجاب أعلى نسبة و هي 80% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثة، و 20% كان جوابها بالنفي.

بالنسبة لجواب المؤسسة محل الدراسة فإنه حسب مسئوليها فإن المؤسسة تتوافر على مصادر لتمويل استثماراتها الجديدة ، و لكن ما يمكن استنتاجه من خلال السؤال السابق و السؤال محل الدراسة هو وجود نوع من التعارض فيما يخص أجوبة هذه المؤسسة على هذين السؤالين إذ أجابت على السؤال السابق بأحيانا و أجابت على هذا السؤال بنعم ، و عليه فإنه إن كانت لا تجد مصادر لتمويل احتياجاتها فكيف تتوافر لديها مصادر لتمويل استثماراتها الجديدة ؟

من جهة أخرى و حسب نتائج العينة ككل فإن المحيط المالي للإستثمار و التوسع غير مواتي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مما يفرض عليها تهديدا خاصة إذا أرادت المؤسسة التوسع و النمو و التجديد.

- إذا كانت الإجابة بنعم هل تعتمد على:

جدول رقم (40): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم33.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
التمويل الذاتي	15	%50
القروض	15	%50
المجموع	30	%100

يتضح من الجدول بأن 50 % من المؤسسات التي أجابت ب:"بنعم" على السؤال السابق تعتمد على التمويل الذاتي في تمويل استثماراتها الجديدة، و نفس النسبة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على القروض في هذا التمويل ، مع الإشارة إلى أن هناك مؤسسات تمثل جوابها في اعتمادها على كلا النوعين من التمويل ، أما جواب المؤسسة محل الدراسة فكان على أنها تعتمد التمويل

بالقروض، مما يبين توفر المؤسسة على تسهيلات تمويلية خارجية من جهة،ومن جهـــة أخـــرى أن المحيط المالي الاستثماري مواتي نوعا ما للحصول على القروض الضرورية لتمويل احتياجاتها ســواء الجارية أو الاستثمارية،لكن ما نعتقده هو عكس ذلك باعتبار أن البنك الوطني الجزائـــري يمــول المؤسسة فقط عند شراء المادة الأولية ،وعند تسديد أجور العمال،فيما معناه أن ذلك يمثل تهديــدا آخر أمام المؤسسة وهو يؤثر على بناء الاستراتيجية بشكل كبير.

- ما هي طبيعة أسعار الفائدة ؟

جدول رقم (41): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم34.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
عالية	3	%10
مقبولة	27	%90
ليس لها أي تأثير	0	.
المجموع	30	%100

انطلاقا من الجدول السابق نستنتج بأن نسبة 90% من مؤسسات العينة المدروسة تـــرى بأن معدلات الفائدة مقبولة ، بينما هناك 10% من هذه المؤسسات ترى بأن أسعار الفائدة عالية ، و ليس هناك أية مؤسسة صرحت بعدم تأثير أسعار الفائدة على نشاطها.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ترى بأن أسعار الفائدة مقبولة كذلك.

إن مثل هذه النتائج تبين بأن أسعار الفائدة لا تعيق سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية من المصادر الخارجية ، مما يبين مرة أخرى بأن المحيط التمويلي مناسب لتمويل هذه المؤسسات بشكل عام،أما المؤسسة محل الدراسة فإن الحصول على قروض جديدة سيثقل كاهل المؤسسة بمــصاريف مالية أخرى تجاه المؤسسات المالية.

- ما مدى توافر النقد الأجنبي ؟

جدول رقم (42): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم35.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
متوفرة	24	%80
غير متوفرة	6	%20
المجموع	30	%100

تبين إجابات العينة المبحوثة نحو السؤال أعلاه بأن 80% من مؤسسات العينة صرحت بأن النقد الأجنبي متوافر ، بينما 20% من هذه المؤسسات صرحت بعدم توافره ، أما جواب المؤسسة محل الدراسة فكان بالإيجاب بمعنى أن المؤسسة لا تتوفر على النقد الأجنبي ، وحسب مسؤولي هذه المؤسسة فإن هذه الوفرة ناتجة عن كثرة مبيعات المؤسسة ، بحيث أن للمؤسسة نصيب لا بأس بـه من السوق، هذا ما جعلها تتوفر على كمية معتبرة من العملة الوطنية ، ونظرا لقابلية هذه العملة للتحويل (الدينار) فإن المؤسسة يمكنها تحويل ما تمتلكه من عملة وطنية إلى عملة أجنبية في أي وقت تريده ، مما يساعدها على أداء نشاطاتها في الوقت المناسب.

إن هذا الجانب يعتبر فرصة أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة تلك المعتمدة على الخارج بشكل كبير للحصول على المواد الأولية و قطع الغيار و غيرها ، مما يشكل محيطا ماليا مواتيا بالنسبة لها.

- هل هناك استقرار في سوق النقد الأجنبي ؟

جدول رقم (43): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم36.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**21**	**%70**
لا	**9**	**%30**
المجموع	**30**	**%100**

يظهر من الجدول السابق أجوبة مؤسسات العينة المدروسة ، حيث من خلاله نرى بأن 70% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثة أجابت بأن هناك استقرار في سوق النقد الأجنبي ، بينما 30% منها أجابت بعدم وجود هذا الاستقرار.

أما المؤسسة محل الدراسة فجوابها كان بالنفي أي ترى بأذنه لا يوجد استقرار في سوق العملة الأجنبية و هذا الشيء سلبي بالنسبة للمؤسسة ، فنشاطها يتأثر بشكل كبير بالتقلبات التي تشهدها العملة الأجنبية ، مما يعني أن المحيط المالي غير مواتي لنشاط المؤسسة.

- ما طبيعة أسعار النقد الأجنبي ؟

جدول رقم (44): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم37.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
عالية	24	%80
متوسطة	3	%10
منخفضة	3	%10
المجموع	30	%100

إن أجوبة مؤسسات العينة المدروسة موضحة في الجدول أعلاه ، حيث نرى أن 80% من المؤسسات كان جوابها بأن أسعار النقد الأجنبي عالية ، أما النسبة المسجلة بالنسبة للمؤسسات التي أجابت بأنها " متوسطة" و " منخفضة" هي 10% لكلا الخيارين.

و فيما يخص جواب المؤسسة محل الدراسة فإن مسؤوليها صرحوا بأن أسعار النقد الأجنبي تعتبر عالية جدا و هذه حقيقة لا يجب تجاهلها ، لما لذلك من تأثير معتبر على نشاط المؤسسة الجزائرية، إذ أن ارتفاع قيمة النقد الأجنبي يجعل المؤسسة تدفع تكاليف مرتفعة من العملة الوطنية مقابل المواد الأولية و السلع التي تأتي بها من خارج الوطن، مما يعني بأن هذا المحيط غير مواتي تماما لنشاط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- هل للبنك ثقة بالمؤسسة عند منحها القروض ؟

جدول رقم (45): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم38.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	24	%80
نوعا ما	6	%20
لا	0	
المجموع	30	%100

يتبين من الجدول بأن 80% من مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالإيجاب نحو السؤال المطروح أعلاه ، و 20 % منها أجابت بالخيار " نوعا ما" ، بينما لم تسجل أية مؤسسة أجابت بالنفي مما يعني بأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تجد صعوبة عند طلبها للقروض من طرف البنوك .

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن جوابها كان بالإيجاب بحيث أن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، فهي تتحصل على القروض من البنك الوطني الجزائري كلما أرادت ذلك و بكل سهولة لكن لتمويل بعض الجوانب فقط،كشراء المادة الأولية من الخارج مثلا.

ما تجدر الإشارة إليه هو أنه منذ استقلالية المؤسسات أصبح تقديم القرض من طرف البنوك يعتمد على الوضعية المالية للمؤسسة و دراسة مختلف الوثائق المحاسبية التي تعكس نشاط المؤسسة ، و بالتالي يستخلص البنك نتائج تتعلق بوضعية المؤسسة المالية من خلال (دراسة الهيكل المـــالي ، النسب المالية و غير ذلك) و المؤسسة تقوم بتقديم ضمانات للبنوك و التي يتم على أساسها تحدي حجم القرض و تكلفته.

- كيف تتحصل المؤسسة على المواد الأولية ؟

جدول رقم (46): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم39.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
من الداخل	**21**	**%46.66**
من الخارج	**24**	**%53.33**
المجموع	**45**	**%100**

من الجدول نتوصل إلى القول بان 46.66% من مجموع مؤســـسات العينــــة المبحوثـــة تتحصل على المواد الأولية من الداخل (داخل الوطن) و 53.33% من هذه المؤسسات تتحصل على المواد الأولية من الخارج .

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإنها تتحصل على المواد الأولية كاملة من خارج الوطن، إذ أنها تعاني من التبعية للخارج في استيراد المواد الأولية مع العلم أن هذه الأخيرة مرتفعة الـــثمن ، و هذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لهذه المؤسسة، إضافة إلى أن المواد الأولية المستوردة تـــشكل 98% من مجموع المواد المستخدمة في العملية الإنتاجي ، وما يجب الإشارة إليه هو أنـــه هنـــاك مؤسسات تتحصل على المواد الأولية من داخل و من خارج الوطن في نفس الوقت ، وهـــذا مـــا توضح لنا الاستمارات الموزعة على العينة المبحوثة.

إن اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل كبير على الخارج للحصول على المـــواد الأولية يشكل عائقا أمامها لأداء و تحقيق أهدافها، مما يمثل تهديد كبير على المؤســـسات الوطنيـــة مراعاة ذلك لمواجهته،كما أن العلاقة مع الموردين لها تأثير كبير على صياغة الاستراتيجية.

- عند استلام المؤسسة للمواد الأولية كيف يتم التسديد ؟

جدول رقم (47): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم40.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
فوري	27	%69.23
على أقساط	3	%7.69
مؤجل	9	%23.07
المجموع	39	%100

يعبر الجدول أعلاه على كيفية تسديد المؤسسات عند استلامها للمواد الأولية التي قامت بشرائها، إذ يتضح لنا من خلاله بأن 69.29% من مجموع مؤسسات العينة المدروسة تقوم بالتسديد فور حصولها على هذه المواد ، بينما 7.69% من هذه المؤسسات تسدد على أقساط منها تدفع مؤجلا.

و فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ، فإنها تقوم بالتسديد الفوري حيث تسدد فور استلامها لبضاعتها.

إن الوضع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالنسبة لهذه الحالة غير مواتي، مما يؤدي إلى ضرورة وجود سيولة من ناحية،وعدم استخدام التسديد المؤجل الذي يمثل امتياز بالنسبة للمؤسسة خاصة في تلك الظروف التي يصعب فيها التسديد الفوري ، مما يشكل عائقا أمام استمرار النشاط الاقتصادي الذي تقوم به،لذلك فالمؤسسة محل الدراسة لا تقيم أية علاقات مع الموردين وهذا ما نلمسه في طريقة التسديد الذي يتم بطريقة فورية وهذا أيضا يمثل تهديدا يواجه المؤسسة.

- كيف هي علاقة المؤسسة بالموردين ؟

جدول رقم (48): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم41.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
صداقة	12	%40
مجرد مورد لا أكثر	18	%60
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول بأن هناك خيارين للسؤال المطروح و الذي يتعلق بنوعية العلاقة الـتي تربط المؤسسة بالموردين ، بحيث سجلت نسبة 40% بالنسبة للخيـار الأول و الـذي يتمثـل في"صداقة"، و 60% بالنسبة للخيار الثاني و الذي يتمثل في" مجرد مورد لا أكثر".

بينما بالنسبة لمؤسسة محل الدراسة فإن علاقتها مع الموردين تعتبر علاقة مورد فقط لا أكثر و لا تربطها بهم أي نوع من الصداقة، فالمؤسسة تقوم بالتموين من الخارج بنسبة عاليـة جـدا و تتمثل هذه النسبة في 98% من المواد الأولية التي تحصل عليها من خارج الوطن، و المعاملة مـع المورد لا تكون بشكل مباشر بل يلعب البنك الوطني الجزائري دور الوسيط بـين المؤسـسة و الخارج في حالة الإستيراد، فبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاجه لشرائه يقوم البنك بدفع قيمة المشتريات بالعملة الصعبة نيابة عن المؤسسة، و بالتالي فالمؤسسة لا تلتقي مع المورد في هذه الحالـة و بذلك لا يتسنى لها تكوين علاقات حميمية بينها و بين المورد.

إن هذا يمكننا من استخلاص نتيجة هامة جدا و هي أن المؤسسة لا يمكنها الحصول علـى تلك التخفيضات و الحوافز الأخرى سواء في طرق التسديد أو إيصال البضاعة أو غيرها.

- ما هي الخدمات التي يقدمها المورد للمؤسسة ؟

جدول رقم (49): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم42.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تخفيض السعر	**15**	**%50**
النقل و التأمين	**-**	**-**
أخرى	**15**	**%50**
المجموع	**30**	**%100**

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح بأن 50 % من مؤسسات العينة المدروسة تتحصل علـى بعض المزايا عند التموين من طرف المورد،و هذه المزايا تتمثل في تخفيض السعر ، و 50% مـن هذه المؤسسات يقدم لها المورد خدمات أخرى ، بينما النقل و التأمين لا تتحـصل عليهـا أيـة مؤسسة من مؤسسات العينة المدروسة.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فجوابها كان بالنفي نظرا لان المؤسسة تتحمـل حـتى تكاليف النقل بنفسها، إذ يؤثر ذلك سلبا على نشاط المؤسسة اليومي أو على نتيجة الدورة باعتبار أن ذلك يزيد من تكاليف الإنتاج.

كما أن تسهيلات النقل و خدمات التأمين التي تعتبر من الخدمات الحساسة جدا قد لا نجد لها من أثر بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يحرمها من هذه الخدمات خاصة التأمين و التي قد تكلف المؤسسة كثيرا.

- هل المؤسسة تساير التطور التكنولوجي عند شراء التجهيزات و المواد الأولية ؟

جدول رقم (50): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم43.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	
المجموع	30	%100

يوضح الجدول بأن أجوبة مؤسسات العينة المدروسة كانت كلها بالإيجاب بالنسبة للسؤال المطروح، وهذا يعني بأن جميع المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي عند شراء التجهيزات التي تستخدمها في نشاطها اليومي بما في ذلك الآلات، إضافة إلى أخذها في الحسبان كذلك عند قيامها بشراء المواد الأولية التي لا بد منها من أجل إكمال سيرورة الإنتاج.

و بلا شك فإن جواب المؤسسة محل الدراسة كان كذلك ، مما يعني بأن مثل هذا الأمر في صالح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا أن الواقع قد يكون في اعتقادنا غير ذلك على الإطلاق لما تعاني منه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تعطلات و توقف في أداء أنشطتها،لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسايرة هذه التطورات الحاصلة في التكنولوجيا لما لذلك أثر ايجابي على النتائج وتخفيض تكاليف الإنتاج،إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تساير التطور التكنولوجي عند شراء التجهيزات والمواد الأولية،نظرا لما للتعطلات في العملية الإنتاجية،هذا بالإضافة إلى تقادم الآلات الإنتاجية،وهذا أيضا يمثل تهديدا يواجه المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها.

- هل تتوافر مراكز بحث خارج المؤسسة تستعين المؤسسة بابتكاراتها ؟

جدول رقم (51): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم44.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	9	%30
لا	21	%70
المجموع	30	%100

نرى من خلال الجدول بأن النسبة الضئيلة من مؤسسات العينة المدروسة أجابت بالإيجاب إذ تمثل هذه النسبة 30%، بينما 70% من هذه المؤسسات كان جوابها سلبا أو بالنفي ، و بذلك فإن المجموعة الأولى من المؤسسات تستفيد بشكل كبير من هذه المراكز، حيث تكون على صلة مباشرة بالمحيط، و تكون على إطلاع دائم و مستمر بكل الابتكارات و الإبداعات التي تحصل خارج المؤسسة ، و بذلك تحاول الاستفادة من كل ذلك من اجل ضمان بقاءها و إستمراريتها ، في حين أن أغلبية المؤسسة لا تستفيد من الابتكارات و الاقتراحات العلمية التي يمكن أن تساهم في تخفيض تكاليفها و تحسين نوعية منتجاتها، مما يعني بأن المحيط العلمي غير مواتي للمؤسسة الجزائرية بشكل عام في مجال البحث و التطور.

و فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة فإنها لا تستعين بابتكارات مراكز البحث المتواجدة خارجها،وهذا أمر سلبي وبالتالي فإن ذلك يمثل تهديدا يواجه المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها.

- هل السوق يوفر للمؤسسة آلات جديدة و قطع غيار في الوقت المناسب ؟

جدول رقم (52): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم45.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	30	%10
أحيانا	18	%60
لا	9	%30
المجموع	30	%100

بالنسبة لأجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو هذا السؤال بلغت نسبة الإجابة بنعم 10% و 30 % بالنسبة لحالة النفي ، في حين سجلت أكبر نسبة و هي 60% بالنسبة للجواب بأحيانا.

و هذا ما يشير إلى أن المؤسسات الوطنية تتحصل دائما على كل ما تحتاجه من آلات و قطع غيار في الوقت المناسب ، فيما يخص جواب المؤسسة محل الدراسة كان كذلك بأحيانا ، و كل هذه النسب الممثلة في الجدول أعلاه تفسر بأن عدم توفر ما تحتاجه المؤسسة في الوقت المناسب من آلات و قطع غيار يمثل أحد الأساليب التي أدت بها إلى الإنقطاعات و التوقف في العملية الإنتاجية ، إذ بذلك تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية ناتجة عن توقف الإنتاج في حالة نقص الآلات و حدوث تعطلات، و بذلك تفقد المؤسسة ثقة عملائها لعدم التسليم في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة و السعر المناسب ، لذلك لجأت المؤسسة إلى الإنتاج لحاجتها الخاصة فيما يخص

قطع الغيار وذلك لتقليل التكاليف من جهة ،ومن جهة أخرى لتفادي التوقف في العملية الإنتاجية وهذا ما يمثل أمرا ايجابيا على المؤسسة المحافظة عليه.

- هل يتم الاستعانة بالمحيط الخارجي للمؤسسة عند إجراء عملية الصيانة الأساسية ؟

جدول رقم (53): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم46.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**9**	**%30**
أحيانا	**12**	**%40**
لا	**9**	**%30**
المجموع	**30**	**%100**

يفسر الجدول إجابات مؤسسات العينة المبحوثة ، إذ يبين بأن أعلى نسبة سجلت لصالح الإجابة بأحيانا حيث تمثل 40% من مجموع مؤسسات العينة المدروسة، أما نسبة 30% من هذه المؤسسات تستعين بالمحيط الخارجي عند إجراء عملية الصيانة الأساسية ، وكذلك نفس النسبة سجلت بالنسبة للإجابة بالنفي أي 30% ، أما جواب المؤسسة محل الدراسة فجوابها كان بـ:"أحيانا"،غير أن الشيء الجيد بالنسبة لأية مؤسسة هو أن تتوفر على جهاز صيانة داخل المؤسسة تستعين به عند الضرورة،ويستحسن على كل ذلك أن تتبع الصيانة الوقائية في صيانتها لأجهزتها،التي تتوفر لديها.

و انطلاقا من هذه النتائج نلاحظ بأن المحيط الخارجي بالنسبة للصيانة مقبول نوعا ما، إذ أن هذا الأخير يوفر تلك الخدمات التي هي ليست من اختصاص المؤسسة الإنتاجية و نشاطها الأساسي.

- هل تكاليف المؤسسة تنافسية مقارنة بالصناعة ككل ؟

جدول رقم (54): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم47.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**21**	**%70**
لا	**9**	**%30**
المجموع	**30**	**%100**

نلاحظ من الجدول بأن 70% من مؤسسات العينة المبحوثة أجابت بأن تكاليفها تنافسية مقارنة بالصناعة ككل ، و هذا ما كان جواب المؤسسة محل الدراسة كذلك ، و 30% أجابت بالنفي.

و رغم أن جواب المؤسسة محل الدراسة كان بالإيجاب إلا أن أسعار منتوجاتها مرتفعة نظرا لارتفاع تكاليف إنتاجها خاصة أسعار المواد الأولية المستوردة و التي تمثل 98% من مجموع المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية،والمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتخفيض أسعار المنتوجات و هذا لعدم وجود منافسين حقيقيين في السوق الوطنية باعتبارها المؤسسة الوحيدة في هذا المجال،وهذا ما أدى إلى احتكارها للسوق و فرض أسعارها على المستهلكين،مما يعني بأن السوق و الصناعة يشكلان محيطا موجبا له وزن كبير في بقاء المؤسسة وتطورها،لكن ومع انظمام الجزائر المنتظر للمنظمة العالمية للتجارة فإنه يجب على المؤسسة العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بهدف مواجهة أي منافس محتمل وبالتالي البقاء في السوق.

- ما هي مصادر القوة البشرية في المؤسسة ؟

جدول رقم (55): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم48.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
جامعات	**27**	**%27.27**
معاهد تدريب	**30**	**%30.30**
تكوين مهني	**24**	**%24.24**
مؤسسات أخرى	**18**	**%18.18**
المجموع	**99**	**%100**

انطلاقا من الجدول نستخلص بأن 30.30 % من مؤسسات العينة تأتي بمواردها البشرية من معاهد التدريب و 27.27% منها تأتي بها من الجامعات ، و 24.24 % من التكوين المهني ، وكل هذه المصادر تعتبر ذات أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة ، إذ تلبي احتياجات هذه الأخيرة من إطارات و مثقفين كما قد تستفيد المؤسسة من الإبداعات و الابتكارات التي يمكن أن تحصل في مثل هذه المراكز خاصة الجامعات ، بينما نجد النسبة الأقل و التي تمثل 18.18% من مجموع مؤسسات العينة تعتمد على مؤسسات أخرى .

و هنا لا بد من الإشارة إلى أن كل مؤسسة يمكن أن تعتمد في نفس الوقت على جميع المصادر المذكورة أعلاه في اختيار إطاراتها و موظفيها ، وهذا ما تقوم به المؤسسة محل الدراسة،مما جعلها تتوفر على طاقة بشرية هائلة و متنوعة أنظر الملحق رقم(01).

إن المحيط الخاص بتوفير الموارد البشرية في الجزائر مواتي جدا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نظرا لما تمتلكه الجزائر من مراكز تدريب و جامعات و معاهد لدفع تطور هذه الأخير سواء في جانبه التنفيذي أو في جانب التسيير.

- هل تمنحون لعمالكم دورات تدريبية ؟

جدول رقم (56): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم49.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	18	%50
أحيانا	6	%20
لا	6	%20
المجموع	30	%100

رغم أنه تبين من الجدول بأن 60% من مجموع مؤسسات العينة المبحوثة تمنح لعمالها دورات تدريبية و 20% كان جوابها بالنفي و 20% أحيانا فقط،إلا أنه يجب أن تقوم كل المؤسسات بإعطاء فرص التدريبوالتكوين أكثر لعمالها،بحيث كان يجب أن تكون النسبة أكبر أو أعلى من النسبة المسجلة 60% خاصة و أن الجزائر في اتجاه نحو التطبيق الكامل لاقتصاد السوق، لذلك لا بد على العمال من الإطلاع على كل المستجدات فيما يتعلق سواء بعملهم و وظيفتهم أو ما يتعلق بنشاط المؤسسة ككل،و بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة كان جوابها بأحيانا فقط.

و للوقوف أكثر على هذا الجانب ارتأينا طرح السؤال المهم الموالي.

- أين يتم التدريب في حالة الإجابة بنعم أو أحيانا ؟

جدول رقم (57): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم50.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
داخل المؤسسة	27	%50
خارج المؤسسة	27	%50
المجموع	54	%100

إن هذا السؤال المطروح على مؤسسات العينة التي أجابت بنعم بالنسبة للسؤال السابق ، ونتائج هذا السؤال نقرأها في الجدول أعلاه،حيث نرى أن نسبة المؤسسات التي تقوم بالتدريب داخل المؤسسة مماثلة لنسبة المؤسسات التي تمنح لعمالها تدريب خارج المؤسسة وهذه النسبة تمثل 50% لكل منها،مع العلم أن بعض المؤسسات أجابت بأنها تمنح لعمالها دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة في نفس الوقت، وهذا ما كان جواب المؤسسة محل الدراسة كذلك،غير أنه يجب تكثيف التدريب خارج المؤسسة قصد مواكبة التطورات العالمية و التمكن من كشف سر التقدم و التخلف في نفس الوقت،وبالتالي محاولة التغلب و القضاء على كل العواقب التي من شأنها إعاقة مسار نجاح المؤسسة و بالتالي مسار نجاح الاقتصاد الوطني هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن مراكز التدريب في اعتقادنا خارج المؤسسة،متوفرة و تستجيب لاحتياجاتها،مما يعني بأن المحيط الخارجي يساير تطلعاتها المستقبلية.

- هل تقدم الحكومة خدمات اجتماعية لعمالكم ؟

جدول رقم (58): يبين أجوبة مؤسسات العينة المدروسة نحو السؤال رقم51.

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	**3**	**%10**
أحيانا	**0**	
لا	**27**	**%90**
المجموع	**30**	**%100**

يوضح الجدول بأن 90% من مؤسسات العينة المدروسة أكدت عدم تقديم الحكومة خدمات اجتماعية لعمالها بينما 10% أجابت بنعم،وهذا طبعا يساعد المؤسسة في تحمل أعبائها و تحقيق الرفاهية و الراحة لعمالها،وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة،مما يعني بأن محيط تقديم الخدمات الاجتماعية كالسكن والراحة والسفر يكاد ينعدم في الوقت الحاضر، مما يشكل عائقا أمام عمال و موظفي المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أداء عال و فعال.

الخاتمة

إن الإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتأكد من فروضها تتضمنها نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استمارة البحث ،مع العلم أنه من خلال تحليلنا لنتائج استمارة البحث المقدمة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،تبين لنا أن أجوبة مسئولي هذه المؤسسات لم تكن دقيقة جدا،وبالتالي هذا ما كان من بين العوائق التي حالت دون إنجاز العمل التطبيقي بالشكل المرغوب.

وفيما يلي النتائج الخاصة ببيئة المؤسسة محل الدراسة ويليها النتائج العامة الخاصة ببيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

I-النتائج:

I-1- النتائج العامة الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية:

- التأييد الكامل لفكرة المستثمر الأجنبي لما هذا الأخير من مزايا تساعد المؤسسة الوطنية في مختلف مجالات عملها،وكذلك في إرساء أساليب تكنولوجية فيها، تمكنها من مواجهة تحديات العصر الحالي .

- معظم المؤسسات الاقتصادية لا تتلقى دعم من طرف الحكومة وهذا ما يدل على تحول الاقتصاد الجزائري جزئيا إلى اقتصاد السوق،وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات تعتمد على آليات السوق في توجيه نشاطها .

- رغم إجراءات الانفتاح وتحول الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق،إلا أن معظم المؤسسات الاقتصادية العمومية تبقى محتكرة للسوق،بفضل نصيبها المعتبر فيه.

- إن قوانين الحكومة الصناعية والتجارية تتماشى مع أهداف المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ،لكن ما نعتقده هو أن معظم المؤسسات تعاني من مشاكل وعراقيل تؤثر سلبيا على نشاطها وسيرورتها بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها،وبالتالي تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها.

- مختلف قوانين العمل والعمال تساهم في تطور واستمرار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي تتماشى مع أهداف ومصالح معظم المؤسسات،كما تساعدها بشكل كبير على الوصول إلى أهدافها.

- تتدخل الدولة لحماية منتجات بعض المؤسسات الاقتصادية وهذا يعتبر إيجابيا إلى حد ما بالنسبة للمؤسسات الإستراتيجية.

- إن معدلات التضخم في البلاد تعيق نشاط النسبة الأكبر من المؤسسات الاقتصادية،وبذلك فإن هذا المحيط لا يساير أهداف ومصالح هذه المؤسسات .

- يعتبر المحيط المالي مواتي لمعظم المؤسسات الاقتصادية بحيث يوفر لها مصادر تمويل احتياجاتها وكذلك استثماراتها الجديدة ،إذ بإمكانها الاعتماد في ذلك على التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي أو كلاهما معا ،مع الإشارة إلى أن أسعار الفائدة على القروض تعتبر مقبولة .

- رغم العلاقة الجيدة التي تربط المؤسسة التي تعتمد على التمويل الخارجي في تمويل احتياجاتها مع البنك الممول،إلا أن هذا الأخير يرتكز أساسا على القيام بدراسات جدوى ودراسة الوضعية المالية للمؤسسة قبل منحها القروض،وهذا ما يؤدي إلى الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد المالية من طرف المؤسسة.

- معظم المؤسسات تمتلك نقدا أجنبيا ،هذا ما يساعدها على الحصول على كل ما تحتاجه من مواد أولية ،قطع غيار ،آلات وغير ذلك من الخارج ،خاصة مع وجود نوعا من الاستقرار في سوق هذا النقد رغم ارتفاع أسعاره .

- رغم الإصلاح الجبائي الذي تم إجراءه على النظام الجبائي الجزائري القديم إلا أن نظام الضرائب والحماية الذي تنتهجه الدولة يعتبر إحدى العوائق التي تقف أمام المؤسسة التي تحول دون تحقيق غاياتها ،وبالتالي فإن هذا المحيط غير مواتي تماما لنشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

- معظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد على تكلفة المنتوج في تحديد أسعار منتجاتها،وهذا ليس في صالح هذه المؤسسات خاصة وان الاقتصاد الوطني أخذ اتجاه آخر حيث تحول إلى اقتصاد السوق،ورغم أن هناك نسبة معتبرة من هذه المؤسسات تعتمد على أسعار السوق لتسعير منتجاتها إلا أن نسبة تلك التي تعتمد على تكلفة المنتوج لتحديد أسعار منتجاتها تمثل أكبر نسبة .

- عدم توافر مراكز استشارية اقتصادية تستعين المؤسسة بخدماتها من أجل تنمية وتطوير نشاطها وزيادة نصيبها من السوق،حيث يتم تحقيق كل ذلك عن طريق الدراسة العلمية للسوق واتخاذ قرارات سليمة بالاعتماد على مثل هذه المراكز،ورغم توفر هذه المراكز بالنسبة لبعض المؤسسات إلا أن معظمها لا يستعين بالخدمات التي تقدمها،وهذا ما يؤثر سلبيا على نشاطها .

- عدم توافر مراكز متخصصة لتوفير معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بنشاطها ،وهذا ما يؤثر سلبيا على تطور المؤسسة،فكلما زاد حجم المعلومات الذي تتحصل عليها المؤسسة

،كلما كان قرارها مبني على أساس سليم وكلما كانت نتائج ذلك أكثر إيجابية،وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي صرحت بتوافر مثل هذه المراكز تستعين معظمها بخدماتها،وهذا يعتبر إيجابيا بالنسبة لنشاط هذه المؤسسات .

- عدم توافر مراكز بحث خارج المؤسسة الاقتصادية بشكل يسمح لها بالاستفادة من ابتكارها وخدماتها المختلفة ،والتي من شأنها تطوير نشاط المؤسسة .

- إن المؤسسات الاقتصادية تمتلك تقريبا كلها دفترا خاصا بشكاوي واقتراحات العملاء،إذ يساعدها ذلك على معرفة رأي الزبون في منتوج المؤسسة وكذلك مدى مطابقته للمواصفات التي يرغبها الزبون والتي يريد أن تتوفر في المنتوج الذي يريد اقتناءه،وبذلك تتمكن المؤسسة من معرفة رغبته وبالتالي محاولة تلبية هذه الرغبة،كما يمكن الإشارة إلى أن معظم هذه المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي و الاقتراحات .

- رغم وجود نسبة من المؤسسات التي لا تثق إطلاقا في عملاءها،إلا أن هناك نسبة أكبر من المؤسسات تمنح ثقتها لعملائها ولكن على حد معين فقط،لأن الثقة الكاملة في العميل قد ينتج عنها نتائج سلبية على المؤسسة (كعدم التسديد في الوقت المناسب ،أو حتى التسديد إطلاقا أو غير ذلك)

- تعتمد المؤسسات الاقتصادية على طريقتين لتوزيع منتجاتها وهما توزيع المباشر والتوزيع غير المباشر ،مع العلم أن كل مؤسسة بإمكانها أن تختار إحدى الطريقتين في تسويق منتجاتها كما يمكنها اعتماد الطريقتين في نفس الوقت،ونسبة المؤسسات التي تعتمد على التوزيع غير المباشر تمثل اكبر من نسبة المؤسسات التي تعتمد على التوزيع المباشر ،وهذا ما يسمح لهذه المؤسسات من الاستفادة من مساعدة قنوات التوزيع في تسويق منتجاتها بما في ذلك (تجارة الجملة،التجزئة ،الوكلاء ،السماسرة وغير ذلك) .

- إن المؤسسات الاقتصادية تقوم بنقل منتوجاتها بواسطة وسائلها الخاصة أو بالاعتماد على شركات النقل أو بواسطة وسائل العميل،وبالرغم من أن كل مؤسسة بإمكانها استخدام الوسيلة أو الوسائل التي تريدها ولكل وسيلة مزاياها الخاصة إلا أن النسبة الأكبر من هذه المؤسسات تعتمد في نقل منتوجاتها على وسائل العميل،ونسبة قليلة جدا منها تعتمد على شركات النقل،مما يعني بأن محيط المؤسسة الوطنية لا يوفر لها سبل ووسائل نقل منتوجاتها،هذا ما يحد من الخدمات المقدمة من طرفه سواء للمؤسسة الوطنية أو العميل على حد سواء .

- بالرغم من أن هناك نسبة معتبرة من المؤسسات التي تستعمل وسائل لتنشيط مبيعاها،والتي نجد من بينها (المعارض ،المجلات ،الجرائد ،التلفزيون) إلا أن النسبة الأكبر من هذه المؤسسات لا تستخدم بشكل دائم هذه الوسائل ولا تهتم لذلك كثيرا،مما يعني عدم ملائمة محيط المؤسسة لتقديم مثل هذه الخدمات لها،بحيث يساعدها في ترقية مبيعاها وتقوية قدراها التنافسية وبالتالي زيادة نصيبها في السوق.

- يعتبر المحيط التنافسي محفزا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات الوطنية،إذ أن وجود المنافسة الأجنبية لمنتوجات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يجعل هذه الأخيرة تعمل دون هوادة على تحسين وتطوير نوعية منتوجاها بأقل تكلفة ممكنة،بالإضافة على ذلك محاولتها لإدخال تكنولوجيا متطورة والاعتماد على يد عاملة مؤهلة أكثر.

- معظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد على نفسها في تحديد هامش ربحها،مما يعني عدم تدخل الدولة في ذلك وإعطاء المؤسسات الحرية المطلقة في القيام بذلك .

- اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التموين بالمواد الأولية من الخارج هذا ما يزيد من أعبائها وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج .

- إن العلاقة التي تربط المورد بالمؤسسة الاقتصادية لا تسمح لهذه الأخيرة بالتسديد المؤجل أو التسديد على أقساط،إنما معظمها تسدد فور استلامها للمواد الأولية ،مما ينتج عنه عدم مواتاة هذه الظروف للمؤسسة بالرغم من أن بعض الخدمات التي يقدمها المورد للمؤسسة الوطنية كتخفيض السعر.

- عدم تمكن محيط المؤسسة من توفير ما تحتاجه هذه الأخيرة من آلات جديدة وقطع غيار في الوقت المناسب .

- استجابة المحيط لكل ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية من الموارد البشرية .

- انعدام الاهتمام الكافي بمنح دورات تدريبية للعمال من طرف المؤسسة الاقتصادية،بالرغم من توافر مراكز التدريب خاصة خارج المؤسسة.

- عدم استفادة عمال المؤسسة الاقتصادية بأي نوع من الخدمات الاجتماعية التي بإمكان الحكومة تقديمها لهم ،مما يقلل من فعالية أداء هؤلاء العمال .

- ملائمة الظروف الأمنية والسياسية بشكل يسمح للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالكفاح من أجل البقاء والاستمرار،دون التفكير في التغيرات السلبية ،التي يمكن إن تنجر عن عدم توافر الأمن والأمان وانعدام الاستقرار السياسي.

I-2-النتائج الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال أجوبة مسؤولي هذه المؤسسة على الاستمارة المقدمة إليهم و من خلال الجولة الميدانية التي تم القيام بها في مختلف مصالح المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- طاقة إنتاجية يمكن استغلالها غير مستغلة.
- رغم أن المؤسسة تحتكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الأقمشة إلا أن نصيبها من السوق يعتبر متوسط،ولكن امتلاك هذه المؤسسة لمزيج سلعي متكامل يجعل نصيبها من السوق أكبر نوعا ما.
- تقوم المؤسسة بتحديد هامش ربحها دون أي تدخل من طرف الدولة في ذلك.
- إن النظام الجبائي غير مواتي لنشاط المؤسسة و يمثل مصدرا لإرتفاع أعباء المؤسسة.
- رغم ما تم التصريح به من معدلات التضخم المنخفضة إلى أن المؤسسة ترى عكس ذلك، لذلك فالتضخم يشكل عائقا أمام نشاط المؤسسة.
- تعتبر أسعار الفائدة مقبولة بالنسبة للمؤسسة إذ لا تقف أبدا كعائق أمامها تحول دون تحقيق مشاريعها.
- تعتبر أسعار النقد الأجنبي بالنسبة للمؤسسة متوسطة.
- تتوفر المؤسسة على كمية كافية من العملة الوطنية التي تتميز بقابليتها للتحويل إلى النقد الأجنبي، وبذلك يمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على عملة أجنبية و هذا شيء إيجابي بالنسبة لها خاصة و أنه هناك استقرار في سوق النقد الأجنبي حسب ما تراه هذه المؤسسة.
- إن المؤسسة تتعامل مع البنك الجزائري حيث تربطها به علاقة كبيرة جدا خاصة عند منحه القروض للمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحصل على ما تحتاج إليه من قروض، و بالتالي يمكن القول بأن المحيط المالي مواتي لنشاطاتها.
- تعتبر قوانين العمل و العمال ملائمة لنشاط المؤسسة وهي تتماشى بشكل كبير مع أهدافها، فيما معناه أن هذا الجانب مواتي لنشاط المؤسسة.
- رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها إلا أنها تبقى مهددة من قبل بعض المنتوجات المقلدة و التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية.

- إن المؤسسة رغم أنها تتحصل على كل اقتراحات و شكاوي العملاء إلا أنه تقريبا لا تأخذ ذلك بعين الاعتبار،إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسبا،وهذا ما يؤثر سلبيا على سمعة المؤسسة من قبل العميل.
- انعدام الثقة الكاملة في العملاء من طرف المؤسسة،فهذه الأخيرة تثق نوعا ما في عملائها ، لكن بدرجة قليلة جدا،لأن هذا يخدم مصلحة المؤسسة إذ بذلك تتفادى المشاكل المختلفة الناتجة عن سلوك العميل كعدم التسديد في الوقت المناسب.
- تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على التوزيع المباشر،فهي قد تطرح منتجاتها مباشرة في السوق، وذلك من أجل ضمان وصول هذه المنتجات في أفضل الظروف إلى المستهلك ، وكذلك من أجل التقليل من تكلفة المنتوج ليصل إلى المستهلك بسعر مقبول.
- إن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى ترويج مبيعاتها و ذلك بالاعتماد على المعارض و مختلف الوسائل الأخرى لتنشيط المبيعات، إلا أن هذه السياسة الترويجية التي تتبعها المؤسسة غير فعالة، بحيث لم يساهم ذلك أبدا في ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.
- إن المؤسسة يمكنها التعايش مع منافسيها في السوق وبما أن المؤسسة تحتكر السوق و ليس لها بذلك منافسين محليين،فإن هؤلاء المنافسين هم أجانب،لذلك لا بد على المؤسسة من توخي الحذر و محاولة مواجهة المنافسة الخارجية والمتمثلة في السوق السوداء،حيث أنها تتمكن من مواجهة المنافسة في حالة ما إذا كانت منافسة قانونية،أما في حالة انعدام هذه الأخيرة، فإن المؤسسة تكون مهددة بالزوال بسبب المنافسة غير المشروعة.
- رغم أن تكاليف إنتاج المؤسسة مرتفعة نتيجة ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة و المستعملة بنسبة كبيرة في عملية الإنتاج و بالتالي لا تعتبر تنافسية مقارنة بالصناعة ككل.
- إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا.
- تتحصل المؤسسة على المواد الأولية من خارج الوطن،حيث تشمل تكلفة إنتاج المنتجات على 98 % من المواد الأولية المستوردة و الباهظة الثمن، بحيث تقوم المؤسسة برفع الأسعار من أجل تغطية تكاليف الإنتاج، وذلك دون مراعاة القدرة الشرائية للمستهلك و المنافسة، وهذا ما يسبب عدم قدرة المؤسسة على التحكم في الأسعار و تبعيتها للخارج في استيراد المواد الأولية .
- عند استلام المؤسسة للمواد الأولية تقوم بالتسديد الفوري نظرا لأن علاقتها بالموردين لا تعتبر علاقة صداقة بل مجرد موردين لا أكثر.

- عند التموين من طرف الموردين تتحصل المؤسسة من طرفهم على خدمات مختلفة بما في ذلك تخفيض السعر.
- إن المؤسسة تحاول دوما اقتناء كل ما هو مواكب للتطور التكنولوجي خاصة من حيث الآلات ، ولكن تبقى دائما تعاني من المشاكل الدورية و المستمرة المتعلقة بالعملية الإنتاجية و المتمثلة في حدوث الأعطال،وعدم توفر قطع الغيار،والآلات الجديدة المستحقة أحيانا في الوقت المناسب، وهذا يعني بأن المحيط لا يساعد المؤسسة دائما في توفير كل ما تحتاجه من آلات و قطع غيار.
- إن المؤسسة تستعين أحيانا بالمحيط الخارجي عند إجراء عملية الصيانة، وهذا ما يعني بأن المؤسسة لا تتصل دائما بجهاز الصيانة الخارجي عندما تحتاج إلى ذلك بل تعتمد على ما تتوفر عليه داخل المؤسسة من عمال و أدوات من أجل الصيانة،وهذا ما قد يكلفها تكاليف باهظة و قد يجعلها تقوم بعمل آخر غير الذي وجدت من أجله و الذي يتمثل في الإنتاج و ليس الصيانة.
- رغم أن المؤسسة تعتمد في توظيف أفرادها على كل المصادر المذكورة في استمارة البحث ، إلا أنها لا تربطها بهذه المصادر علاقات قوية خاصة ما يتعلق بالجامعات،حيث لا تولي الاهتمام الكافي لمحاولة الحصول على الأبحاث و الدراسات التي يقوم بها إطارات هذه الأخيرة و التي من شأنها المساهمة في توفير المعلومات الضرورية اللازمة لنشاط المؤسسة.
- إن المؤسسة تمنح لعمالها دورات تدريبية أحيانا فقط سواء داخل أو خارج المؤسسة .
- عدم استفادة عمال المؤسسة من أي خدمة من طرف الحكومة حيث أن هذه الأخيرة لا تقدم أي نوع من الخدمات لعمال المؤسسة،بل المؤسسة هي التي تقوم بذلك بشكل مباشر و ذلك من أجل تحفيز عمالها و توفير لهم شروط عمل أحسن.
- توافر مراكز استشارية اقتصادية التي يمكن للمؤسسة أن تستعين بخدماتها و التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح مشاريعها وكل نشاطاتها،غير أنه نادرا ما تقوم باستشارة مثل هذه المراكز،وهذا للأسف ما يؤثر سلبيا على نشاطها و استمرارها.

II- الاقتراحات:

لكي تتمكن المؤسسة من مواجهة تطورات المحيط الذي تنشط فيه،وبالتالي المحافظة على بقائها و استمرارها فإنه لا بد من توفير كل الشروط اللازمة لذلك و التي تمكنها من التأقلم مع

محيطها،وكذلك القضاء على مختلف العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها المنشودة،وعلى ضوء هذه الدراسة المنجزة و النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي :

II-1- الاقتراحات العامة :

- حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من البقاء و الاستمرار في محيط تسوده المنافسة،يجب عليها انتهاج و تطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها.
- على المؤسسة الاقتصادية أن لا تعتمد كثيرا على تدخل الدولة لحماية منتجاتها،بل لا بد عليها من أن تتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية و المحلية و ذلك من خلال تخفيض تكاليف إنتاجها و تحسين نوعية المنتوج.
- اعتماد المؤسسة اقتصادية الجزائرية على آليات السوق في تحديد أسعار منتجاتها،خاصة و أن اتجاه الاقتصاد الجزائري هو التحول نحو اقتصاد السوق تخفيض الأعباء الضريبية من طرف الدولة،بحيث يساعد ذلك على دفع سيرورة نشاط المؤسسة إلى الأمام و بالتالي تحقيق أهدافها.
- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة سواء داخلية أو خارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور و التوسع .
- استغلال كل قنوات التوزيع المتوفرة أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،والبحث على قنوات توزيع و نقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة و إيصالها إلى المستهلك و العميل في الوقت المناسب.
- اعتماد سياسة فعالة في ترويج المبيعات لاحتلال نصيب من السوق و زيادة مبيعاتها.
- التقليل من التموين بالمواد الأولية من الخارج حتى تتخلص من الاختناقات الدورية.
- محاولة تحسين علاقة المؤسسة بالموردين لضمان تموين مستمر و دائم .
- تزويد السوق المحلية بكل ما يمكن أن تحتاج إليه المؤسسة من مواد أولية،قطع غيار،آلات وغير ذلك. لا بد على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من محاولة التأقلم أكثر مع مختلف القوانين التي تضعها الدولة من أجل تفادي تأثيرها السلبي على السير العادي لنشاطها.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- - الاهتمام بتكوين وتدريب العمال و تحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العمال وتحسين جودة المنتوج،وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة،والاستعانة بالجامعات و مراكز التدريب المتخصصة.

- الاهتمام بشكاوي و اقتراحات العملاء و أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج،لأن ذلك له دور أساسي في تسويق المنتوج،وبالتالي تلبية رغبة الزبون و إرضاءه و تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

- تحفيز وتشجيع إحداث مراكز استشارية اقتصادية و كذلك مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما على في تطوير نشاط المؤسسة و تزويدها بمعلومات تساعدها في اتخاذ قراراتها.

II -2-الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية TINDAL :

- لا بد على المؤسسة من التقليل من تكاليف الإنتاج من أجل تخفيض أسعار منتجاتها، وبالتالي قدرتها على التحكم في هذه الأسعار،وهذا ما يمكنها من مواجهة المنافسة سواء الأجنبية أو المحلية،دون وجود أي نوع من الحماية من طرف الدولة،إذ أنه رغم عدم وجود منافسة محلية فإنه على المؤسسة أن تكون دائما على استعداد لمواجهة أية منافسة قد تنتج عن ظهور مؤسسة وطنية منافسة في مجال نشاطها.

- استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة وذلك للتوسع أكثر في السوق.

- إعادة تدعيم فكرة إنتاج المادة الأولية محليا للتقليل من تكاليف استيرادها من الخارج.

- التحكم أكثر في تكاليف المنتجات،وإدخال معايير السوق في تحديد الأسعار.

- التقليص من التموين بالمواد الأولية من الخارج .

- من أجل أن تتمكن المؤسسة من تحمل الأعباء الضريبية مهما كان نوعها و القضاء على تأثيرها السلبي على نشاطها،فإنه يجب عليها رفع مردوديتها انطلاقا من إنتاج ما هو مطلوب في السوق، وبذلك يتوجب على المؤسسة القيام بدراسة علمية للسوق سواء من حيث تقدير الطلب المحتمل أو من حيث محاولة التعرف على خصائص منتجات المنافسين ومدى توفرها في السوق .

- توسيع الاستثمارات وتطوير نشاط المؤسسة من أجل الحفاظ على نصيب المؤسسة من السوق،وتطويره إن أمكن ذلك .

- التقليل من التمويل الخارجي و الاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من أجل تحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة و بالتالي تمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه التغير في الوقت المناسب.

- نظرا لأن البنوك تعتمد على الوضعية المالية للمؤسسة عند منحها للقروض،لذلك فإنه على المؤسسة أن تعمل على تحقيق التوازن المالي من أجل تحسين الوضعية المالية لها، وذلك عن طريق

إعادة تقدير أصولها تقديرا حقيقيا، وهذا لتفادي التأثير السلبي للتقلبات في الأسعار و انخفاض قيمة العملة الوطنية (الدينار) .

- محاولة التأقلم مع مختلف القوانين الصناعية و التجارية التي تسنها الحكومة من أجل جعلها تخدم أهداف المؤسسة.

- رغم عدم وجود الاستقرار و التوازن السياسي فإنه على المؤسسة محاولة تجنب العواقب السلبية لذلك على نشاطها،وذلك بتجنيد ما يلزم من اليد العاملة لتسهر على حراسة المؤسسة و مختلف وحداتها لتفادي كل خطر يهددها من الناحية الأمنية،أما من الناحية السياسية فإنه -

- يجب على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات و التطورات المتعلقة بالظروف السياسية،وذلك من اجل محاولة التأقلم معها،أو مواجهتها في الوقت المناسب .

- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوي العملاء، باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه تسويق منتجات المؤسسة،بالإضافة إلى ذلك تحسين نوعية المنتوج،الرفع من جودته،الزيادة في دورة حياته وتحسين خدمات ما بعد البيع.

- توسيع شبكة التوزيع،وزيادة عدد نقاط البيع في الأماكن المناسبة،بحيث تضمن التخفيض الأدنى لتكلفة النقل و الوقت،بشكل يسمح بوصول المنتوج إلى المستهلك في الظروف المرغوبة.

- اعتماد سياسة ترويجية أكثر فعالية في جلب المستهلكين،بحيث تطلعهم على كل مواصفات المنتوج،وكذلك ما طرأ عليه من تغيرات في حالة و جودها،وذلك للحد من ميل المستهلكين لاقتناء المنتجات المستوردة.

- لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الأجنبية، وذلك بإدخال التطور التكنولوجي إلى المؤسسة في جميع مجالات أنشطة المؤسسة،بالإضافة إلى ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و الاستغلال العقلاني للموارد و الإمكانيات المتاحة.

- الإطلاع الدائم و المستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا،و بالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل و التجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة.

- الإطلاع الدائم و المستمر على مختلف الابتكارات التي توفرها مراكز البحث،وبالتالي محاولة الاستفادة منها من طرف المؤسسة.

- الاعتماد أكثر على طريقة الصيانة الوقائية لتفادي حدوث العطل أثناء عملية الإنتاج.

- تطوير عملية تبادل المعلومات بين الجامعة و المؤسسة و بين هذه الأخيرة و مختلف مراكز البحث العلمي.

- تكثيف الدورات التدريبية للعمال،وإشراك مختصين في المؤسسات الإنتاجية في مجالس الجامعة و المعاهد المتخصصة.

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر باستشارة المراكز الاستشارية الاقتصادية و محاولة الاستفادة منها قدر الإمكان،لأن ذلك يساهم بشكل كبير في نجاح و تطوير نشاط المؤسسة.

- لا بد على المؤسسة من الاتصال الدائم بالمراكز المتخصصة لتوفير المعلومات الخاصة بالنشاط الصناعي و التجاري أين تجد المؤسسة جميع المعلومات الضرورية لنشاطها حيث يجب عليها أن تستغلها استغلالا كاملا،نظرا لما لذلك من أهمية عند اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة.

- يمكن أن نخلص في النهاية و بعد المسح الشامل للمحيط الخارجي إلى أنه على المؤسسة موضع الدراسة إتباع إحدى الاستراتيجيات الانكماشية التالية:

1- استراتيجية التصفية الجزئية؛أي إلغاء بعض الأنشطة ويكون ذلك بتخفيض أو حذف أو إلغاء بعض الأنشطة الثانوية للمؤسسة، والتي تمثل مصدرا لارتفاع أعباء المؤسسة،حتى وإن كان ذلك من خلال تخفيض العمالة.

2- استراتيجية البيع أو التصفية؛ويكون ذلك بنقل ملكية المؤسسة إلى مؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا نظرا للتعقيدات التي توجد في بيئة المؤسسة.

3- استراتيجية الخوصصة وتتم ذلك عن طريق التقييم المالي للمؤسسة وهياكلها(L'evaluation)،وذلك لأن المؤسسة محل الدراسة لا تحقق أي أرباح حقيقية،بالإضافة إلى قصور في التنظيم والإدارة،مع العلم أنه يجب إيجاد حل لتسوية ديون المؤسسة،مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين الخاصة بتسريح العمال.

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل بيئة معينة ،تربطها بها علاقات متشابهة ومتباينة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن البيئة التي تنتمي إليها، فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل،ولأجل ذلك فان المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة،والتي من شأنها أن تساهم بطريقة أو بأخرى في عملية صياغة الإستراتيجية المناسبة.

لذلك فالمؤسسة لا تستطيع أن تعيش منعزلة عن هذه البيئة التي تتغير بصورة مستمرة،ورغم التأثيرات السلبية التي قد تؤثر بها هذه البيئة على المؤسسة فإنها قد تـــوفر لهـــا كـــذلك فرصـــا للنجاح،والمؤسسة بدورها كذلك تؤثر على البيئة، إذ أن هذا التأثير قد يكون سلبيا كما أنه قـــد يكون ايجابيا،لذلك فالعلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية هي علاقة متبادلة،وعملية تقيـــيم البيئـــة الخارجية تعتبر من المسائل الضرورية لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتـــصادية، بحيـــث يـــتم اكتشاف الفرص المتاحة في هذه البيئة بالإضافة إلى التهديدات التي تواجه المؤسسة انطلاقا من هذا التقييم.